Made to Stick

Why Some Ideas Survive and Others Die

只要我们多付出一点点努力
我们几乎所有的观点都能粘住别人
让这个世界记住你
让你的生活不再如烟消逝

一本连续200周高踞亚马逊书店、《纽约时报》畅销榜的
经典书籍
它久久粘住了读者们的心

为什么我们记住了这些，忘掉了那些？



粘住

《让创意更有黏性》（Made to Stick）新版

[美] 奇普·希思
丹·希思 著
雷静 译



中信出版社·CHINACITICPRESS



为什么我们记住了这些，忘掉了那些？

粘住

图书在版编目（CIP）数据

粘住：为什么我们记住了这些，忘掉了那些？／（美）希思（Heath. C.），（美）希思（Heath. D.）著；雷静译．—北京：中信出版社，2010.1

书名原文：Made to Stick：Why Some Ideas Survive and Others Die

ISBN 978-7-5086-1865-4

I. 粘… II. ①希… ②希… ③雷… III. 经济行为－研究 IV. F014.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 230400 号

粘住——为什么我们记住了这些，忘掉了那些？

ZHANZHU

著　　者：[美] 奇普·希思　丹·希思

译　　者：雷　静

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦　邮编　100013）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开　　本：880mm × 1230mm　1/32　　**印　　张**：9　　**字　　数**：179 千字

版　　次：2010 年 1 月第 2 版　　**印　　次**：2010 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01-2007-1883

书　　号：ISBN 978-7-5086-1865-4/F · 1865

定　　价：29.00 元

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

让创意富有黏性

有个朋友的朋友是个经常旅行的商人，我们不妨叫他戴夫（Dave）。最近，戴夫在大西洋城参加了一个重要的客户见面会。会后，离航班起飞还有一段时间，于是他去了当地的一个酒吧喝了点儿酒。

刚喝完一杯，一个很有魅力的女人就走了过来，问她是否能为他再买一杯。对此，他很奇怪但又有一丝受宠若惊。他说，当然可以。那个女人走到吧台边，又拿过来两杯酒——一杯给戴夫，一杯留给她自己。他说了声谢谢，然后喝了一小口。这就是他能记得的最后一件事情。

确切地说，这是当他醒来之后所能回想起的最后一件事情，此时他不知自己身在何处，却发现自己躺在一个旅馆的浴缸里，身体被埋在冰里。

他疯狂地查看四周，试图了解他在哪里以及是怎样到那里的。就在那时，他发现了一张字条：

别动。拨9-1-1。

浴缸旁的小桌子上放着一部手机。他拿起电话，刚从冰里提起来的发麻的手指拨下了9-1-1。奇怪的是，那个接线员似乎很熟悉他的处境。她说："先生，请您慢慢地、小心地把手伸向背后面，是不

是有一根管子从您背部下端伸出来？”

他忐忑不安地往身后摸索，果然，有一根管子。

接线员说：“先生，千万不要慌张，您的一个肾已经被割掉了。有一群偷器官的贼在这个城市活动，他们盯上了您。医护人员正在赶来，在他们来之前您待在那儿别动。”

您刚刚读到的是过去15年间最成功的都市传说之一。都市传说的第一条线索，也就是经典的开场白：“一个朋友的朋友……”你注意到了吗？我们朋友的朋友比我们朋友自己的生活要有趣得多。

你以前可能听说过偷肾的故事，有几百个版本在流传，但它们都由三个要素组成：（1）有毒的酒，（2）装满冰的浴缸，（3）关于偷肾的点睛妙语。其中有一个版本是一个已婚男人在拉斯韦加斯，他喝的毒酒是他带到房间的妓女给的。这是关于偷肾的一出道德情景剧。

想象一下，现在你合上书，休息一个小时，然后找来一个朋友给他讲述这个故事，当然你不能再回过头去重读那个故事。大多数情况下，你能够近乎完美地把它讲出来。你可能忘记那个旅行者是为了参加一个重要的客户见面会而来到大西洋城的——谁会在意这个呢？但你记住了所有关键的要点。

偷肾是一个有黏性的故事。我们一下子就能听懂它，记住它，迟些时候还能复述它。如果我们相信它是真的，它甚至可能会永远改变我们的行为——至少是在一个有魅力的陌生人把酒递过来的时候。

让我们把偷肾的故事和一家非营利机构发行的报纸上选取的一段话做个对比。“综合性社区的建筑业通常遵循投资回报这一原理，而这一原理是基于实践的，同时可以被模型化。”然后它继续论述，“限制资源流向CCIs的因素是融资者必须求助于针对有目的性或者分类的需求，从而确保责任的履行。”

假设你现在合上书，休息一个小时。事实上，你甚至不用休息，

你只需叫来一个朋友，复述这一段话，而你不要回过头去重读，试试怎样。祝你好运！

这是一个公平的对比吗？——一个都市传说和一段晦涩的文字——当然不是。但这正是事情有趣的地方：把我们这两个例子想象成记忆中的两个极端，听起来是不是和你工作中遭遇到的沟通交流比较接近？如果你像大多数人一样，你的工作场所会倾向于报纸的那一极，就好像它是北极星一样。

这一现象可能完全出乎天然：一些创意天然有趣，一些创意则天然无趣。一伙偷器官的贼——有趣！非营利机构的融资策略——无趣！这一方面存在着一个关于其先天还是后天的争论：那些创意是天然有趣，还是被某些方法改造得有趣？

事实上，这是一本关于后天改造和培育创意的书。

那么，我们应该怎样锻造我们的创意使之成功于世呢？我们中间有许多人正在竭力使自己的创意能够有效传播，使自己的创意与众不同：一个生物老师花一个小时来解释有丝分裂，一星期后只有三个学生记得那是什么；一位经理在演讲中介绍了一套新的战略方案，员工们都在热情地点头称是，然而第二天我们发现坐在前排的员工仍在无动于衷地执行旧的战略。

好的创意要在世界上获得成功，经常会经历一段艰难的时光，可是没有任何证据的、荒谬的偷肾故事却一直在流传。

为什么？仅仅是因为偷肾的话题比其他话题更吸引人吗？或者有没有可能创造一个真实的、有价值的创意，而且能像这个虚假的创意一样有效传播呢？

电影院爆米花的真相

阿特·西尔弗曼（Art Silverman）盯着一包从电影院买的爆米花，这包东西放在他的办公桌上看起来多少有些不合适。他的办公室里充满了劣质黄油的气味。由于他所在机构的研究，阿特发现他桌上的爆米花人吃了会影响健康，甚至可以说会严重影响健康。他的工作是找出一种方法把这个信息传递给那些对此没有丝毫认识的常看电影的美国人。

西尔弗曼为美国公共利益科学中心（CSPI）工作，这是一个向公众传授营养知识的非营利机构。公共利益科学中心把从3个大城市的12个电影院收集的爆米花送到一个实验室做营养分析，结果让每个人都感到惊讶。

美国农业部（USDA）建议一顿正常的饮食所含的饱和脂肪酸的量不得超过20克，然而实验结果显示，每包爆米花的饱和脂肪酸含量却高达37克。

罪魁祸首是电影院用来爆爆米花的椰子油。椰子油跟其他油类相比有很多突出的优点，它使爆米花看起来质地更为柔滑，散发出更令人心旷神怡的香味。不幸的是，就像实验结果显示的那样，椰子油富含饱和脂肪酸。

光是西尔弗曼桌上的那包爆米花——有人可能当两顿饭之间的点心吃掉，就能提供差不多两天所需的饱和脂肪酸。一包中等分量的爆米花含有37克饱和脂肪酸，毫无疑问，满满一桶爆米花的饱和脂肪酸含量则会达到三位数。

西尔弗曼意识到，主要的挑战在于几乎没有人知道"37克饱和脂肪酸"意味着什么。我们中的绝大多数人都不记得美国农业部的每天营养推荐。37克饱和脂肪酸的摄入量是好还是坏呢？即使直觉告诉我

们它是不好的，我们也会想知道它是"相当不好"（例如香烟），还是"一般程度的不好"（例如饼干或者奶昔）。

甚至"37克饱和脂肪酸"这个词本身就足够让人们感到乏味。"饱和脂肪酸没有一点吸引力，"西尔弗曼说，"枯燥而学术化的词汇，谁会去关注它呢？"

西尔弗曼运用了几种相当形象的比较方法——可能会做一个广告，来比较爆米花里饱和脂肪酸的含量和美国农业部推荐的每天摄入量。想象一个柱状图，其中的一根柱子大概是另外一根的两倍。

但是不知什么原因，这依然给人感觉太深奥了。从某种意义上讲，爆米花里的饱和脂肪酸含量是过高的，是不利于健康的。美国公共利益科学中心需要用一种方法来充分传递这一信息。

西尔弗曼提出了一种解决方案。

1992年9月27日，美国公共利益科学中心召开了一次记者招待会。下面是会上发布的信息："附近电影院所出售的中等分量的'黄油'爆米花中含有的阻塞动脉的饱和脂肪酸含量比一顿培根鸡蛋早餐、一个巨无霸炸鸡腿午餐和一顿牛排晚餐加在一起所含的还要多。"

公共利益科学中心的专家们没有忽视视觉效果——他们摆出电影院小卖部里所有含饱和脂肪酸的食物。一整天所摄入的不健康食物都被放在了一张桌上，所有那些高脂肪食品被塞入一袋爆米花里。

这件事情迅速引起了巨大反响，CBS、NBC、ABC和CNN电视台都报道了。它还上了《今日美国》和《洛杉矶时报》的头版，以及《华盛顿邮报》的特色版块。

这一创意已经产生黏性了。经常看电影的人开始重视起这些警示，陆陆续续不再吃爆米花了，爆米花的销量也因此受到影响。电影院的服务人员已经习惯于回答关于爆米花是不是采用了"不好的"黄油这类问

题。不久以后，大多数全国大型连锁影院——包括联美公司[1]，AMC电影院和Loews电影院——宣布它们将停止使用椰子油来爆爆米花。

关于黏性

这是一个创意获得成功的故事。更确切地说，是一个真实的创意获得成功的故事。美国公共利益科学中心了解一些有必要和大家共享的知识，他们想出了一种方法来传播自己的创意，使人们能够聆听和关注。这个创意就产生了黏性——就像偷肾的故事一样。

坦率地讲，美国公共利益科学中心的工作还存在很多不足之处。"爆米花含过多饱和脂肪酸"这个故事缺乏器官盗窃团伙所具备的巨大吸引力，并不是很有感染力，甚至没有特别有趣的地方——没有人醒来时会发现自己待在装满油的浴缸里。不仅如此，这则爆米花新闻没有天然的消费者——几乎没有人会争取不睡觉而只是为了和这则爆米花新闻"约会"，因为新闻里没有名人、模特和可爱的宠物。

简而言之，这个爆米花的创意跟我们很多人每天所遇到的那些创意很相像——有趣但不感人，真实但不能引起兴奋，重要但"无关生死"。除非你在广告业或公共事业行业，否则你可能不会有很多资源来支持你的创意。你没有数百万美元的广告预算抑或一支专业编写故事的团队，你的创意需要依赖于它们自身的价值。

这本书的目的就是帮助你的创意富有黏性。所谓"黏性"，是指你的创意能被理解和记住，以及具有持久影响力——它们能改变你的

① 联美公司（United Artists），1919年由四位好莱坞著名人物卓别林、范朋克、毕克馥、格里菲斯出资创建，逐步发展成为控制美国电影生产和发行的八大公司之一，1981年并入米高梅公司。——编者注

受众的观点或行为。

为什么要使你的创意富有黏性呢？毕竟，我们日常交流中的绝大部分内容是不要求富有黏性的，有些东西并不需要被记住。当我们告诉朋友自己的爱情关系中出现的问题时，我们并没有想让它产生“持久的影响力”。

所以并不是每个观点都需要产生黏性。当我们询问人们需要使一个观点产生黏性的频率时，他们认为这一频率处于一月一次和一周一次之间，也就是说一年12次～52次。对于经理人来说，这些有必要具备黏性的创意，是关于新的战略行动方向和指导方针的“重大创意”；老师们尽力将课程主题、存在的冲突和发展趋势传达给他们的学生——这些主题和思考方法在讲课之后仍能持续很长一段时间；专栏作家试图改变读者对于政策话题的观点；宗教领袖试图和他们的追随者分享精神领域的智慧；非营利性组织试图说服志愿者贡献他们的时间，说服捐献者把他们的钱捐赠给有价值的事业。

相对于使创意产生影响力的重要性，我们对创意本身的关注却相当之少，这不免有些奇怪。当我们得到交流方面的建议时，经常是关于我们的表达方式的：“站直、用眼神交流、使用适当的手势。练习、练习、再练习（但是不要听起来像录音）。”有时我们得到结构化的建议：“告诉他们你将要表达的内容。也就是说，先跟他们讲，然后告诉他们你都说了些什么。”或者是“从引起他们注意开始——讲一个笑话或者一个故事”。

还有一种是关于了解你的听众：“知道你的听众关心什么，这样你就能够在交流中迎合他们。”最后，交流的建议里最常见的就是使用叠语：重复、重复、再重复。

也许除了对重复的强调，所有这些建议都具有明显的价值（如果同样的事你不得不跟一个人讲10遍，那么很可能这个创意并不怎么

好。没有一个都市传说要重复10遍）。但是，这一类建议有个明显的缺点：当阿特·西尔弗曼试图找出最好的方法来阐释电影院的爆米花的确不健康时，建议没有起到作用。

毫无疑问，西尔弗曼知道他应该用眼神来进行交流和沟通。但是他应该利用哪些信息呢？他了解他的受众，即那些喜欢爆米花却没意识到爆米花会影响健康的人，那么他应该与他们分享什么信息呢？同时存在的问题还有，西尔弗曼知道他不会享受重复的乐趣——他只有一次机会让媒体关注他的故事。

或者想想小学教师。她知道自己的目标：讲授国家课程委员会指定的教材。她了解她的受众：掌握了一定水平的知识和技能的三年级学生，她知道如何有效地讲话——她是一位身体姿势、言语措辞和眼神交流方面的艺术鉴赏家，所以目标很明确，受众很明确，形式也很明确。但是，信息本身的设计离“明确”这一标准却还有很大距离。学生物的学生需要了解有丝分裂——好的，那么然后呢？有无数种教有丝分裂的方法，哪一种会富有黏性呢？你怎样才能事先知道呢？

什么使创意具有黏性

因此，主要的问题是怎样设计一个有黏性的创意。

几年前我们两人——奇普（Chip）和丹（Dan）兄弟——意识到我们在创意如何产生黏性这个问题上已经研究了10年。我们的专长涉及截然不同的领域，但我们都注意到了同样的问题：为什么有的创意成功了，而有的却失败了？

丹对教育产生了热情，他和别人合伙创建了一个名叫“睿智”的出版公司，提出了一个稍微有点异端的问题：如果你要白手起家编一

套教材，使用视频和科技代替课本，那么你该怎么做呢？作为睿智公司的主编，丹必须和他的团队一起找出最好的方法来讲授经济、生物、微积分和物理之类的科目。他幸运地和全国一些最杰出、最受爱戴的教授开始了合作：微积分老师是一位喜剧演员，生物老师曾被评为全国年度最佳教师，经济学老师同时又是一位牧师和剧作家。丹从根本上深刻地领会到了杰出教师的速成法则。他发现，虽然每个老师都有独特的风格，但他们的教学方法几乎是相同的。

奇普是斯坦福大学的一位教授，他用了10年左右的时间来研究，为什么有时候不好的创意会在社会这个创意大市场里赢得最后的胜利。一个虚假的创意是怎样取代一个真实的创意的呢？是什么因素使一些创意比其他的显得更重要？作为这类问题的一个切入点，他进入了“天然具有黏性”的创意领域，比如都市传说和阴谋理论。经过这么多年，他极不情愿地熟悉了创意年报中的一些最荒谬、最令人厌恶的说法。所有这些他都听说过，以下有一小部分例子：

- 肯塔基州油炸老鼠。确实，任何一个涉及老鼠和快餐的故事都拥有广阔的市场。
- 可口可乐使你的骨头腐烂。这种恐慌在日本很强烈，但到目前为止这个国家还未曾出现青少年患有凝胶状病变的流行病。
- 如果你对着一部前灯掉了的汽车闪灯，你将会遭到歹徒的枪击。
- 中国的万里长城是在太空中唯一可见的人工建筑（长城的确很长但是不够宽。想一想：如果能看见长城的话，那么任何州际高速公路都能被看见，也许一些沃尔玛超市也可以被看见）。

- *你只使用了大脑的10%（如果这是真的，那么你当然就可以更加心安理得地损坏大脑）。*

奇普和他的学生一起，花了几百个小时来收集、编码和分析那些天然具有黏性的创意：都市传说、战时传闻、谚语、阴谋理论和笑话。都市传说是假的，但是很多天然具有黏性的创意是真的。事实上，谚语可能是最古老的天然具有黏性的创意——一种流传数个世纪，穿越各种文化的至理名言。举个例子，"无风不起浪"这个谚语已经在超过55种不同的语言中流行。

在研究这些既普通又深奥的天生具有黏性的创意时，奇普和1700多名参加者一起进行了40多个实验，主题分别如下：

- *为什么占卜者的预言400年后仍然被人们阅读？*
- *为什么《心灵鸡汤》的故事能给予人们灵感？*
- *为什么无效的民间治疗法仍在延续？*

几年前，奇普开始在斯坦福大学教授一门课，课程名称是《怎样使创意具有黏性》。这门课程的前提是，如果我们懂得是什么让自己的想法天然具有黏性，我们会更好地使自己的信息产生黏性。在过去的几年中，他为几百个未来要成为经理、公共政策分析学家、记者、设计家和电影导演的学生讲授了这门课。

2004年，我们突然明白一直以来我们都从不同角度接触过这个问题。奇普研究并讲授了是什么使创意产生黏性。丹试图找出实践方法使创意产生黏性。奇普比较了都市传说和创意故事的不同成功途径，丹比较了数学和管理课程成功的不同之处。奇普是研究者，同时也是老师；丹是从业人员，同时也是作家（我们知道如果多花一些时间陪父母，他们会很高兴）。

我们试图剖析那些有黏性的创意——先天的和后天的，找出是什么使它们具有黏性，是什么使都市传说这么引人注目，为什么一些化学课要比其他的课效果更好，为什么每个社会都有一系列的谚语在流传，为什么有的政治观点广泛流传而其他的则达不到目的。

简单地说，我们希望搞明白什么样的创意会具有黏性。我们采用了最受欢迎的作家之一，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的术语“什么会产生黏性”。2000年，格拉德威尔在他名为《引爆点》[①]的畅销书中列举了导致某种社会现象爆发或者使小群体发展为大群体的力量，以及一旦传染病感染到一定程度之后快速传播的方式。为什么暇步士品牌又迎来新生了？为什么纽约城的犯罪率直线下降？为什么《丫丫姐妹会的神圣秘密》能变得流行？

我们将找出使创意具有黏性的特质，这是格拉德威尔在书中没有涉及的。从这层意义上看，这本书是对《引爆点》的补充。格拉德威尔想知道是什么使社会流行时尚变得流行，而我们感兴趣的是有效的创意是怎样被创造出来的——是什么让一些观点产生黏性而让其他的消失。所以，当我们的关注点从《引爆点》这本书移开时，我们要感谢格拉德威尔创造了“黏性”一词。它本身就具有黏性。

被破坏了万圣节

20世纪六七十年代，万圣节前夕“不请吃就捣蛋”[②]的传统受到了抨击，到处充斥着流言说虐待狂把剃刀刀片放在苹果和糖果里。全

① 《引爆点》一书新版由中信出版社于2009年7月出版。——编者注

② trick or treat，指万圣节时孩子们挨家挨户要糖果等礼物，如不遂愿便搞恶作剧的西方风俗。——编者注

美范围内的流言影响了这一传统，父母们仔细检查他们孩子的糖果袋，学校到晚上会打开门，这样孩子就能在一个安全的环境里玩“不请吃就捣蛋”的游戏，医院甚至自愿给糖果袋照X光。

1985年，ABC新闻的一个民意测验显示，60%的家长担心他们的孩子会成为受害者。至今，很多家长还警告他们的孩子不要吃没包装好的任何零食。这是一个令人悲伤的故事：一家人的假期被想伤害孩子的坏人给毁了。但是在1985年，故事发生了奇怪的转变。研究者们大为震惊地发现：关于破坏糖果的流言不过是一个虚构的故事。

研究者和社会学家乔尔·贝斯特（Joel Best）和杰拉尔德·霍里乌奇（Gerald Horiuchi），研究了自1958年以来报道的万圣节前夕发生的事件，他们没有找到任何关于陌生人通过破坏糖果对孩子造成生命威胁的实例。

某年万圣节前夕确实有两个孩子死了，但是他们的死却不是陌生人导致的。一个5岁的小男孩发现了他叔叔藏海洛因的地方，食用海洛因过量，他的亲戚曾试图通过在糖果上撒海洛因来掩盖这个事实。在另外一例中，父亲想得到保险费，竟用氰化物污染过的糖果来杀害自己的儿子。换句话说，社会科学研究而得到的大多数证据表明，接受陌生人给的糖果完全没有问题。你应该担忧的是你的家人。

破坏糖果的故事在过去的30年中改变了上百万父母的行为。令人悲哀的是，它使得邻里之间相互怀疑。它甚至改变了美国的法律：加利福尼亚和新泽西两州都通过了对破坏糖果者使用特殊处罚的法律。为什么这个创意如此成功呢？

黏性创意的6条原则

在某种意义上，万圣节前夕糖果的故事是前文提到的爆米花故事

的孪生兄弟。

这两个故事都突出了一个普通活动中意料之外的危险：吃万圣节前夕的糖果和吃电影院的爆米花；这两个故事都提倡一种简单的行为：检查你孩子的糖果和不要吃爆米花；两者都使用了生动、具体、便于记忆的图像：一个藏有刀片的糖果和一个堆满高脂肪食物的桌子；两个故事都掺杂着某种情绪：万圣节前夕糖果例子中的恐惧和爆米花例子中的厌恶。

偷肾的故事也具备其中的很多特征。一个相当意外的结果：一个家伙停下来喝酒，结果没了一个肾。很多具体的细节：装满冰的浴缸，一根从背部下端伸出的怪异管子。一些负面的情绪：害怕、厌恶、怀疑。

我们开始看到一系列成功创意包含的相同主题和相同特征。在奇普进行的研究的基础上，以及通过回顾很多民俗学者、心理学家、教育研究者、政治学家和谚语搜集者的研究，我们发现：具有黏性的创意都具有一些关键性的特征。有黏性的创意不存在什么“公式”——我们不想夸大事实，但是它们确实表现出了一系列共同特征，使其获得成功的可能性更大。

这就好比在讨论一个出色的篮球运动员所具有的特质。你肯定相信任何一个优秀的运动员都具备一些特质，例如身高、速度、灵活度、力量和球场感觉。但是要想成为优秀的运动员，你不一定非要具备所有这些特点：一些优秀的后卫身高仅有5.1英尺，而且骨瘦如柴；即便具备所有这些特点也不能保证你一定优秀，毫无疑问，还有很多动作缓慢笨拙的身高7英尺的运动员。但是，很明显，如果你在附近的球场上从一群陌生人中挑选队员，你很可能冒险选那个7英尺高的家伙。

创意产生黏性的道理差不多是一样的。我们能够学习的就是如何发现“天然具有黏性”的创意能力，就像那个7英尺高的陌生人一样。我们稍后将在书中讨论赛百味品牌的广告活动，它关注的是一个肥胖

的大学生贾里德，每天吃赛百味的三明治减了200多磅。这个广告取得了巨大的成功。但事实上它不是由麦迪逊大街广告公司设计的，而是由一个很善于发现有趣故事的商店老板想出来的。

到这里我们的篮球类比就不成立了：在创意的世界里，我们可以一开始就设计我们的比赛者。我们可以创造观点，使它的黏性最大化。

在研究了上百条具有黏性的创意后，我们发现6条原则一直在发挥着作用：

原则1：简约（Simple）

我们怎样才能找到创意的核心呢？一个成功的辩护律师说，"如果你从十个方面去辩论，即使每一方面都发挥得很好，当陪审员回到休息室，他们还是什么都记不住。"为了抓住一个观点的核心，我们必须学会筛选，必须毫不留情地分清主次。简短并不是我们的使命——只注重简短的措辞不是最理想的，谚语才是最理想的，我们要创造出既简练又深刻的创意。黄金法则是简约的根本模式，即一句话就可以深刻到让一个人用一生的时间去遵守它。

原则2：意外（Unexpected）

我们怎样使听众注意到我们的创意？当我们需要一些时间来让他们理解这个创意时，我们怎样使他们保持兴趣？我们需要打破人们的期望，需要违背常理。吃一袋爆米花对我们健康的伤害等同于我们一整天消耗的所有含脂肪的食物！我们可以利用"吃惊"——这种情绪，它的作用是增加警觉，引起关注——来抓住人们的注意。但是"吃惊"不会持续很长时间，要使创意持久，我们必须引起人们的兴趣和好奇

心。你怎样才能使学生在一年中的第48堂历史课上仍然注意力集中呢？我们可以系统地打开他们的知识"缺口"，然后进行填补，这样就能使人们的好奇心持续很长一段时间。

原则3：具体（Concrete）

我们怎样使创意清楚明白？我们必须根据人体行为和感官信息来解释我们的创意。很多商业交流恰恰在这里出了错——对使命、协同效应、战略和愿景的陈述经常模糊到几乎没有意义。具有黏性的创意充满具体的画面——装满冰的浴缸、带刀片的苹果，因为我们的大脑对记忆具体东西极其兴奋。在谚语中，抽象的真理经常用具体的语言来诠释，比如"双鸟在林不如一鸟在手"。将讲授的东西具体化，是确保我们的创意对每个听众都能达到一致效果的唯一方式。

原则4：可信（Credible）

我们怎样让人相信我们的创意呢？美国前卫生局长埃弗里特·库普（C. Everett Koop）谈关于公共卫生的话题时，很多人不加怀疑地接受了他的观点。但在每天不断变化的情形中，我们并不欣赏这种权威。黏性创意必须有它们自己可信任的背景，我们需要想办法来帮助人们亲自验证我们的观点——创意世界的一个"先试后买"的哲学理念。当我们试图为某物设计一个场景时，我们会本能地抓住硬邦邦的数字。但是在很多情况下，这确实是错误的方法。1980年发生在罗纳德·里根（Ronald Reagan）和吉米·卡特（Jimmy Carter）之间的一场美国总统大选辩论中，里根本可以列举无数的统计数据来说明经济的萧条，但他并没有那样做，而是问了选民一个简单的问题："在你

投票之前，请问一下你自己现在是不是要比4年前富裕。”

原则5：情感（Emotional）

我们怎样使人们关注我们的创意呢？我们要使他们感受到某种东西。在爆米花的例子中，我们使他们对吃爆米花造成的健康危害感到厌恶。“37克”这个统计数据没能引起人们的任何情感。研究表明，人们的慈善捐助往往更可能给予穷困的个人，而不是整个穷困的地区。比起抽象的东西，我们对人更容易产生感情。有时候，困难在于很难找到可以利用的正确情感。例如，对青少年讲述吸烟的严重后果很难促使他们停止吸烟，而通过激发他们对美国大烟草公司的欺诈行为所产生的憎恨则显得更容易些。

原则6：故事（Stories）

我们怎样使人们按我们的创意行动呢？我们要讲故事。消防队员在参加完每场救火后都会交换自己的故事，这样他们就增加了经验；在听了几年的故事后，他们脑中便有了一个更丰富、更完整的目录，用于描绘救火中可能会遇到的紧急情况，以及可以采取的适当的应对措施。研究表明，在脑中预演一个场景会使我们在现实生活中遭遇类似情况时能更好地应对。同样，听故事担当着一种飞行模拟器的角色，这能够帮助我们更快、更有效地应对事务。

以上是成功创意的6条原则。概括来说，这是一个成功创意的清单：简约（Simple）、意外（Unexpected）、具体（Concrete）、可信（Credible）、情感（Emotional），故事（Stories）。一个聪明的观察

者会注意到这个清单的关键词可以被简化成首字母的缩写SUCCESs（"成功"的英文）。当然，这纯粹是一个巧合。好的，我们承认，SUCCESs有一点土。我们本可以把"简约"（Simple）换成"核心"（Core），重新排列这些词的首字母。但是，你不得不承认，CUCCES没有SUCCESs那么好记。

应用这些原则不需要专门技术，也没有所谓的黏性学家。而且，很多原则已经被广泛使用，大多数人不都直觉地认为我们应该"简约"并"利用故事"吗？当然，这跟写散文是不一样的，尽管后者过分复杂而且毫无生机，却仍然拥有一批强大的支持者。

但是等一下，我们认为使用这些原则是很简单的。它们中的绝大多数看起来相对符合常识。那么为什么被精心设计的具有黏性的观点没有多得把我们压倒呢？为什么我们生活中的过程备忘录要比谚语多呢？

悲哀的是，我们的故事中有一个反面角色。这个反面角色是一种自然的心理趋势，它始终如一地挫败我们利用这些原则创造观点的能力。它被称做"知识的诅咒"。

知识的诅咒

1990年，伊丽莎白·牛顿（Elizabeth Newton）在斯坦福大学通过研究一个简单的游戏而获得了心理学博士学位。在这个游戏中，她把参与者分为两种角色："敲击者"和"听众"。敲击者拿到一张有25首名曲的单子，例如《祝你生日快乐》和美国国歌《星条旗永不落》。每位敲击者挑选一首，把节奏敲给听众听（通过敲桌子）。听众的任务是根据敲击的节奏猜出歌曲（另外，如果身边有听众，这个游戏在家里玩很有意思）。

这个游戏中听众的任务很艰巨。在伊丽莎白的试验过程中，人们敲出了120首曲子的节奏，而听众只猜出了其中的2.5%：120首中的3首。

但这就是试验结果值得作为心理学论文题目来研究的地方。在听众猜歌曲名前，伊丽莎白让敲击者预测听众猜对的概率。他们预测概率为50%。

敲击者传递的信息40次中才有一次被理解，但是他们认为两次中就有一次。为什么呢？

当一个敲击者敲打的时候，他听到的是他脑子里的歌曲。来吧，你可以自己亲自来试试，你不可能避免在脑中听到曲调。同时，听众听不到那个曲调——他们所能听到的只是一串分离的敲击声，就像一种奇怪的莫尔斯式电码。

在试验里，听众要付出很多努力才能辨出乐曲，敲击者会对此感到震惊：难道不是很明显就能听出来吗？当一个听众把《星条旗永不落》猜成《祝你生日快乐》时，敲击者的想法可能是：你怎么会这么蠢呢？

做一个敲击者很难。问题在于敲击者已拥有的知识（歌曲题目）让他们想象不到缺乏这种知识会是什么情形。当他们敲击的时候，他们不能想象听众听到的是那些独立的敲击声而不是一首曲子。这就是"知识的诅咒"。一旦我们知道某样东西，我们就会发现很难想象不知道它是什么样子。我们的知识"诅咒"了我们。对于我们来说，同别人分享我们的知识变得很困难，因为我们不易重造我们听众的心境。

敲击者/听众试验每天都在世界各地重演。CEO和一线员工、老师和学生、政客和投票者、商人和消费者，作家和读者都可以看成敲击者和听众，所有这些群体之间都需要持续不断的沟通，但是如同敲击者和听众一样，他们之间存在着巨大的信息不对称。当一个CEO讨论"开放股东价值"时，他的脑中有一首职员听不到的曲子。

这是个很难避免的问题——一个CEO可能30年来每天都沉浸在商业的逻辑和习惯中，颠倒进程就如同让铃声不响一样不可能，你不可能忘却你已经知道的东西。事实上，只有两种方法能可靠地打败"知识的诅咒"。第一个是什么都别学，第二个是形成你的观点然后转变它。

这本书将教你如何转变你的观点，打败"知识的诅咒"。刚才介绍的6条原则是你最好的武器，能当做一种标准来用。我们就以对员工宣布必须追求"股东价值最大化"的CEO为例。

这个观点简单吗？是的，因为它很简短，但是它缺乏谚语的简练。它出人意料吗？不。具体吗？不。可信吗？只因为它从CEO的嘴里说出来。有情感吗？不。是个故事吗？不。

比较一下"股东价值最大化"这个观点和约翰·F·肯尼迪（John F. Kennedy）1961年的著名号召——"在这个年代末要把人类送上月球，10年后再把他平安地接回来。"简单吗？是的。出人意料吗？是的。具体吗？令人惊讶吗？确实如此。可信吗？这个目标看起来像科幻小说，但消息来源很可靠。充满感情吗？是的。是故事吗？一个微型故事。

如果约翰·F·肯尼迪是位CEO，他会说："我们的任务是通过以团队为中心的最大化创新活动以及瞄准太空的行动战略来成为太空领域的国际领袖。"幸运的是，肯尼迪比现代的CEO更具有直觉；他知道模糊的、抽象的任务不会吸引人。登月任务是一个避开"知识的诅咒"的经典案例。它是一个很棒的创意——仅仅一个创意就能激发几百万人10年的行动。

系统的创造力

在你脑中勾勒出很善于创意的那种人。你的脑中有这种人的形象吗？当很多人被要求这样做的时候，他们的描述几乎都是陈词滥调——

"创造天才"，在节奏紧张的广告公司里想广告语的那种人。可能像我们一样，你会在脑中勾勒出某个头上抹着发胶，穿着嬉皮士衣服，拿着折着角的写满讽刺和个人领悟的笔记本，随时准备抛开一切，在一个充斥着咖啡味和白色书写板的房间里开始4小时的讨论的人。

毫无疑问，有些人要比其他人更有创造力，也许他们天生就那样。所以你可能永远也成不了创意界的迈克尔·乔丹，但是这本书的写作前提是，造就黏性创意是可以后天学来的。

1999年，以色列的一个研究小组搜集了200例评价很高的广告——它们都是在顶级的广告比赛中参加决赛和获奖的作品。他们发现，89%的获奖广告能被归为6种基本类型或模板。这一现象很值得关注。我们可能期待有创造性的观念会非常特殊——这种特殊性可以从天生有创造力的奇想中体现出来。事实证明这一分类很有效。

大部分模板与"意外"这条原则相关。比如，"极端结果"模板指出产品特性方面的出人意料所带来的结果。一则广告强调了汽车立体声系统的功能——当立体声系统热情演奏一首曲子时，一座桥开始随着音乐摇晃，当节奏加快时，桥摇晃到几乎要倒塌。这个模板同样也描述了由广告委员会设计的著名的二战口号："口风不紧船舰沉。"该委员会是一个为其他非营利机构和政府机构策划公共服务活动的非营利性组织。谈到极端结果，我们不能忘记20世纪80年代一则广告里嗞嗞作响的煎鸡蛋"这是你吸毒的大脑"（这也是由广告委员会设计的）。这个模板自然也出现在天生有黏性的创意行列中——例如，牛顿在苹果掉到他头上的时候发现万有引力的故事。

研究者们也试图用这6种模板来对其他200例广告进行分类——这些广告来自相同的出版物，为同一类型的产品作宣传——但是没有得奖。令人惊奇的是，当研究者们为这些"没那么成功的"广告分类时，他们只能为其中的2%分类。

这个故事得出的教训令我们惊奇：很有创造性的广告要比那些没有创造性的更有预见性。就像托尔斯泰所说的，"所有幸福的家庭都是相似的，但不幸的家庭各有各的不幸"。所有创造性的广告都相似，但是没有创造性的广告则各有各的方式。

如果有创造性的广告始终使用一些相同的基础模板，"创造性"也许可以后天学习。甚至初学者——没有创造经验，如果他们知道模板的话——也可能创造出更好的创意。以色列研究者对讲授创造力的能力很好奇，他们决定看看模板对人们的帮助有多大。

他们组织了三组初学者，给每组一些有关三种产品的背景知识：一种香波、一份低热量食品和一双运动鞋。一个组收到产品的背景知识后，不经任何训练就立即开始着手编写广告。在不知道这个组是如何被培训的情况下，一个有丰富创造经验的主管选出前15例最好的广告，而后这些广告被交给消费者来进行评判。这个组的广告效果很明显，消费者认为它们很"烦人"。（这能作为当地汽车经营权广告所长期期待的结果吗？）

第二组接受了两个小时的培训，由一位在创造力方面有丰富经验的讲师执行，他向参与者展示怎样使用一种自由联想的集体讨论方法。这种技术是传授创造力的标准方法；其做法是要拓宽联想，激发意料之外的联系，把大量有创造性的观点摆到桌面上，以便让人们选择最好的。如果你曾经在课堂上通过进行自由讨论找出了好的创意，那说明你很可能学过这种方法。

同样由这位主管再挑选出15例最好的广告，他依然不知道这个组是如何被培训的，然后他将这些广告交给消费者评判。鉴定结果表明，这组广告比没经过训练的那组有趣，但同样没有创造性。

最后一组同样进行了两个小时的培训，培训内容是关于如何使用那6种产生创造性的模板。主管再一次挑选出了15例最好的广告，然

后由消费者进行评判。这些初学者的创造能力突然迸发，经评定，他们的广告的创造性要比其他的高出50%，对做广告的产品的积极作用要高出55%。相对于学习基本模板的两个小时，这是一个极大的改善！这样看来，要形成有创造性的观点确实有法可循。

这个以色列研究组为广告所做的工作，就是这本书试图为你的创意所做的。我们会给你一些建议，使你的创意更具创造性，对听众更有影响力。我们列出的6条原则的清单就是为了这个目的。

一种模板或是一个清单的作用显然是有限的，但我们并不是说比起单一朴实的方法，多样化的方法就会创造出更多具有黏性的作品。

是的，事实上，如果你想把你的观点传播给他人，你应该按照已经多次让其他观点成功的规则来运作，你想创造的是新观点，而不是新规则。

这本书不能提供一个十拿九稳的方法。我们要事先承认：我们无法告诉你能够让只有12岁的孩子坐在营火旁探讨生物有丝分裂的方法。不管怎么样，你的提升备忘录多半不会像谚语那样在另一种文化中流传几十年。

但我们能向你保证：不管你的"天生创造力"如何，我们将会向你展示——只要一点点努力，几乎所有观点都能够更具黏性；一个有黏性的观点也会更加与众不同，而你所要做的就是理解并掌握黏性创意的6条原则。

《麦迪逊大道之王：大卫 · 奥格威传》

The King of Madison Avenue: David Ogilvy and The Making of Modern Advertising

[美] 肯尼斯 · 罗曼　著

出版时间：2010年2月

ISBN 9 78-7-5086-1838-8

定价：38.00元

遇见他的那一刻，你会感到一切都黯然失色，只有他——大卫 · 奥格威——光彩夺目；大卫 · 奥格威——他像是上天任命的广告之王一样到来，正如命运无法抗拒一样。

在广告世界，大卫 · 奥格威以其多彩的个性和超人的才气留下了抹不去的足迹。奥美广告集团的前总裁肯尼斯 · 罗曼以广告人的视角，向读者展示了奥美创始人大卫 · 奥格威的人生传奇：被牛津大学扫地出门，先后做过厨师、英国间谍、美国宾州的农夫，最终成为麦迪逊大道的王者。

《创新的艺术》

The Art of Innovation：Lessons in Creativity from IDEO, America's

[美] 汤姆 · 凯利 乔纳森 · 利特曼　著

出版时间：2010年1月

ISBN 978-7-5086-1875-3

定价：29.00元

来自全球最伟大的创意公司IDEO创始人之一汤姆 · 凯利。

在过去10年间，除Google以外，没有哪家公司集聚的创新能量能像IDEO一样，引发人们宗教般的崇尚和追随。

IDEO——

永远处于“实验状态”的创意公司，告诉你如何获得研发灵感，激发团队成员的创新思维，制定具有可行性的新战略。

《引爆点：如何制造流行》

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference

[美] 马尔科姆 · 格拉德威尔　著

出版时间：2009年7月

ISBN 978-7-5086-1582-0

定价：27.00元

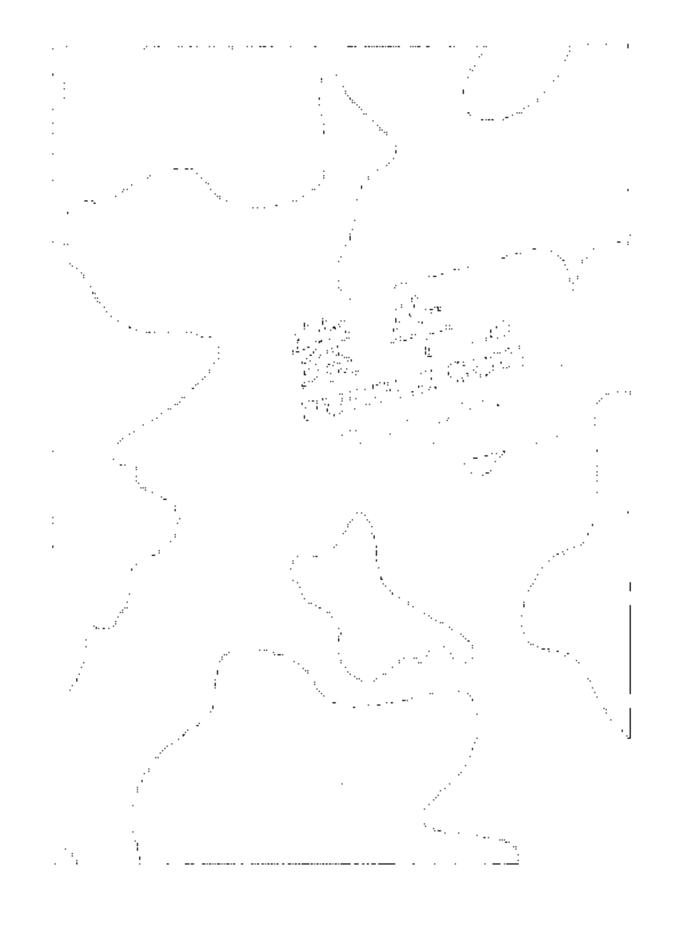
十大著名财经媒体的总编推荐阅读。

无论你想制造流行还是消解流行，无论你想追逐流行还是远离流行，《引爆点》都能给你意想不到的启发。

——《第一财经日报》总编　秦朔

马尔科姆 · 格拉德威尔被《快公司》杂志誉为"21世纪的彼得 · 德鲁克"。他被《时代》杂志评为全球最有影响力的100位人物之一。他的作品《异类》、《引爆点》、《决断2秒间》都创造了书市神话。

在《纽约客》的怪才格拉德威尔的眼里，只要你找到引爆点，这个世界就会动起来，你就能站在引领世界潮流的前列。



《紫牛：从默默无闻到与众不同》

Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable

[美] 赛斯 · 高汀　著

出版时间：2009年10月

ISBN 978-7-5086-1602-5

定价：29.00元

来自世界营销大师赛斯 · 高汀的经典作品，营销理论因他改变。

具有生命力的产品或服务应该像黑白花奶牛群中冒出的紫牛一样，让人眼前一亮，只有拥有与众不同的产品或者创意，你才能在市场中处于领跑者的地位，你才能取得非同凡响的业绩。如果你希望在市场中甩开那些默默无闻的黄牛，你还必须不断改良自己的"紫牛"，提供充足的养分喂养你的"紫牛"。这，也是未来营销人员应该走的路：发明创新产品，设计独一无二的销售技巧。

目 录

第三章・・・具 体 083

如果这本书中有故事会流传几千年，很可能要成为像《狐狸与葡萄》一样的故事。寓言所产生的具体的形象——葡萄、狐狸、对酸葡萄的轻蔑评论，使它传达的信息经久流传了下来。有人怀疑说如果伊索寓言被诠释成伊索的“有益建议”，那么它们存活的时间就会变短——“当你失败的时候，不要抱怨。”我们的一切抽象概念必然转化成人们日常生活中的具体行为，具体化的创意更容易被人记住。

第四章・・・可 信 119

为了让同行相信自己找到了治愈胃溃疡的方法，一位医学天才竟然喝下一瓶引致胃溃疡的细菌加以证明——这位医生出色的地方在于，他把握了让自己的观点具有可信度的最佳机会。我们常用一些外部的肯定和统计数据来增强说服力，但这并不总是最好的。一些生动的细节描写可能比数据更有说服力，一个非权威人士的观点可能比权威人士的观点更有效。

粘住

第一章·简约

PASSAGE ONE

第一章

美国陆军士兵在作出每一个举动之前，都要遵从相当多的计划方案，这些计划可以上溯到美国总统最初制定的命令。总统命令参谋长官们完成一项任务，这些参谋就会为这项行动设定一些具体的计划，然后这些命令和计划就开始逐级向下贯彻——从上将到上校再到上尉。

这些计划都极其详尽地规定了“行动计划”和“行动定义”——每个阶段将做什么，将会使用什么设备，将如何取代军需品，等等。命令则越来越多，直到能够具体地指导每一个步兵在特殊时刻及时地采取行动。

美国陆军在计划阶段投入了大量的精力，而计划的流程往往要经过多年改进，这个体系充满了反复沟通的过程。它只有一个缺陷：计划到最后经常失效。

“我们经常使用的陈词滥调就是——一旦接触敌人，计划就失效了”，西点军校行为科学处的处长汤姆·科蒂茨（Tom Kolditz）上校说，“开始的时候你可能试图实施你的计划，但是敌人有自己的选择。不可预测的事情常常会发生——天气变化，一项关键的资源被破坏，敌人的反应出乎预料等。很多次失败就是由于长官们把重心全部放在了制订计划上，而这些计划在投入战争10分钟后就变得毫无用处了。”

美国陆军面临的挑战类似于你给一位朋友撰写国际象棋的着数。你对国际象棋的游戏规则烂熟于心，同时可能对你的朋友和下棋对手也很了解。但是，如果你试图写下每一步的着数，那么你肯定要失败，你不可能预测几步之后的局面。一旦对手走出出乎意料的一步，你的朋友将会丢弃你精心设计的计划而依靠他自己的直觉。

科蒂茨上校说："随着时间的推进，我们越来越能够理解到底是什么原因使人们能在复杂的行动中获得成功。"他相信计划是有用的，这一感觉来自计划的编制过程，因为其编制过程会强迫人们从恰当的角度思考问题。但是就计划本身而言，科蒂茨说："它们在战场上是不可行的。"所以，在20世纪80年代美国陆军修改了计划流程，创造了一个叫做"指挥官意图"（CI）的概念。

指挥官意图是一种清晰、明确的表述，出现在每一份命令书的最上方，它详细说明了计划的目标，以及此项行动最终的理想状态。在陆军的高层，指挥官意图可能相对而言比较抽象："摧毁东南地区敌军的士气。"在战术层面，对上校和上尉而言，指挥官意图则更加具体："我的目的是让第三营占领4305号山头，清除山上的敌军，让敌军只剩下无关大局的残余势力，因而在第三旅侧翼通过此处时我们可以提供掩护。"

指挥官意图绝不具体规定很多细节，细节会因为意料之外的事件而变得无效。"你可能失去执行原定计划的能力，但是你永远都不会失去执行最终意图的责任。"科蒂茨如是说。换句话说，如果只有一个第三营的士兵在4305号山头上，他也得尽他所能保护第三旅侧翼的通过。

指挥官意图就是在不需要从上级获得详细计划的情况下，设法协调各级士兵的行为。当他们知道了预期目标，就会各自进行准备，想着如何实现目标。科蒂茨上校给出一个例子："假设我在命令炮兵部队，我说'我们将要穿过这支步兵部队的阵地，继续前行'，而这对不同的队伍有着不同的含义。机械部队知道他们一路都需要大量的维

护和支持，因为如果坦克在桥上出了故障，那么整个军事行动将会立刻受阻。炮兵就会知道他们要在步兵前进的地方，也就是在炮兵的尾部投放烟幕弹或者由工程师制造烟幕，保证步兵不会被袭击。作为指挥官，我会花大量的时间列举每项具体的任务，但是一旦人们了解目标后，他们就开始思考自己的解决方案了。”

为了更好地实现指挥官意图，管理军事模拟演习的战斗演习训练中心建议指挥官问自己两个问题：

如果我们在明天的任务中只做一件事，我们必须_____。

明天我们必须做的唯一最重要的事情是_____。

“一旦接触敌人，计划就失效了。”毫无疑问，这条原理能引起那些毫无军事经验的人们的共鸣：“一旦接触客户，销售计划就失效了”，“一旦接触青少年，教学计划就失效了”。

一般人通常很难在嘈杂、不可测和混乱的情况下作出决定。如果我们想获得成功，第一步就是：简约。简约在这里并不意味着“沉默不语”或者“原声翻录”，也不是要你只说单音节词。我们这里所说的“简约”就是“找出创意的核心”。

寻找核心观点

“找出核心”的意思就是分解创意直至最关键的本质。要找到核心，我们就得剔除多余的和附带的因素。这一点容易做到。更难的部

分是如何剔除那些也许重要但并非最重要的信息。指挥官意图强迫指挥官强调军事行动的最重要的目的，其价值就在于它的单一性。你不能有5颗北极星，你不能有5个“最重要的目标”，你也不能有5个指挥官意图。找到核心类似于把指挥官意图书面化：丢弃许多好的见解，从而让最重要的一点发光。法国飞行家兼作家安东尼·圣埃克絮佩里（Antoine de Saint-Exupéry）曾经提出所谓的“优雅工程”的一个定义：“设计师的作品只有达到了没什么可以删除的程度——而非在没什么可以添加的程度，他才清楚自己实现了完美。”一个拥有简约想法的设计师应该渴望实现同样的目标：在伤及核心要害之前清楚自己能从一个想法中剔除多少。

事实上，我们也会遵照我们提倡的这个观点，削减这本书的内容直至找到精华所在。就在这里：要使你的想法有效，就要遵守两个步骤——第一步找到核心，第二步就是用SUCCESs评价标准表（简约、意外、具体、可信、情感、故事）解释核心。我们将在本章接下来的内容里讲述第一步，在本书的其余部分讲述第二步。首先，让我们来看看为什么西南航空公司故意忽视客户的食品偏好。

唯一低费用的航空公司

众所周知，美国西南航空公司是一家成功的公司，它和竞争对手之间的业绩差距非常大。尽管就航空行业整体而言只有过短暂的获利阶段，但是西南航空公司的赢利状态已保持了超过30年之久。

西南航空公司成功的原因多得也许能写满整本书，但是其唯一最

重要的成功因素就是它一直注意削减成本。每家航空公司都想削减成本，但西南航空公司这样做了几十年。为了获得成功，它必须管理几千名员工——从市场运作人员到搬运行李的人。

西南航空公司有一个“指挥官意图”以及一个核心，来帮助它指导这种管理。詹姆斯 · 卡维尔（James Carville）和保罗 · 比加拉（Paul Begala）是这样说的：

> 赫布 · 凯莱赫（Herb Kelleher）——在西南航空公司工作时间最长的CEO——曾经说：“我能在30秒内告诉你管理这家航空公司的秘诀。这就是：我们是唯一的低成本运营的航空公司。一旦你明白这个事实，你就能像我一样对这家公司的未来作任何决策。”
>
> “这儿有一个例子，”他说，“市场部的特蕾西走进我的办公室。她说她的调查显示从休斯敦到拉斯韦加斯的航班上的乘客喜欢清淡的小菜，而我们提供的只有花生，她认为一道美味的鸡肉沙拉会更受欢迎。你会说什么呢？”
>
> 凯莱赫接着说道：“你说，‘特蕾西，添加鸡肉恺撒沙拉会使我们成为休斯敦到拉斯韦加斯航线上费用最低的航空公司吗？由于它不会帮助我们成为无可非议的低费用航空公司，因此我们不会提供任何鸡肉沙拉。’”

凯莱赫的“指挥官意图”是“我们是唯一的低费用航空公司”。这是一个简单的创意，但是它足够用了，指导了西南航空公司员工30多年来的行动。

现在，这个核心观点——“唯一的低费用航空公司”——当然不是事情的全部。例如，1996年，西南航空公司的5 444个职位空缺收到了124 000份申请。大家都知道它是个很好的工作场所，这很令人惊讶。为吝啬鬼工作应该不是一件有趣的事情，很难想象沃尔玛的员工会笑着工作一整天。

然而，西南航空公司以某种方式努力实现了它。让我们考察一下把西南航空公司打造成一个“同心圆”的创意。圆的核心是“唯一的低费用航空公司”，但是它外围的一个圆可能就是“工作有乐趣”。西南航空公司的员工知道，只要不危害公司唯一的低费用航空公司的地位，就会有乐趣。一个新来的员工很容易就能把这些观点放在一起，从而认识到在没有剧本的情形里如何行动。例如，在飞往巴拿马的航班上开一个航班服务人员生日的庆祝会是恰当的吗？当然。为了给她庆祝抛撒五彩纸屑也可以吗？可能不——纸屑会为清洁人员制造额外工作，额外的清扫时间意味着更高的费用。这是令人愉快的事情，这同步兵在指挥官意图基础上作临时准备有相同意义。一个得到好评的简单的观点在塑造行为方面有令人惊奇的力量。

警告：在将来，在你放下这本书的几个月后，你将回忆起SUCCESs清单中的因素之一的“简约”这个词。你大脑中的辞海将会发掘“简约”这个词的意思，继而引发一些联想，比如简化内容、得出最小公分母、使事情变得简单，等等。在那个时刻，你会想起我们研究的这些例子。“唯一的低费用航空公司”和这章的其他故事之所以简单，不是因为它们的用词简单，而是因为它们反映了“指挥官意图”。这是简明和有序，而不是简化。

不要隐藏导语

新闻记者要用最重要的信息开始他们的故事。新闻第一句，被称做导语，包含着这则消息最本质的要素。一条好的导语能传递大量信息，就像美国新闻编辑协会评选的获奖文章中的两段导语一样：

> 据医生说，在经过了没有发生任何事故的4小时的移植手术后，一个17岁孩子的健康心脏给了34岁的布鲁斯·默里·弗赖迪第二次生命。
>
> 耶路撒冷，11月4日——今晚，在以色列总理伊扎克·拉宾(Yitzhak Rabin)离开特拉维夫的一个有10万人参加的和平集会时，一名右翼犹太激进分子开枪杀害了他。这次事件使得以色列政府和中东和平进程陷入了混乱。

在导语后，信息按重要性递减的顺序排列。记者称这个为新闻写作的“倒金字塔”结构，即最重要的信息（金字塔最宽的部分）在最顶端。

“倒金字塔”对读者很有好处。不管读者的注意力跨度多大——不管他只读导语还是整个故事——“倒金字塔”能使他收集的信息最大化。换一种角度想一下：如果新闻写得像神话，在结尾有一个戏剧性的高潮，在故事中间停止阅读的读者就会错过结尾。想象一下读到新闻的最后一句话才发现谁在总统选举中获胜或者谁赢得了“超级杯”（美国国家橄榄球年度冠军联赛）的情景。

“倒金字塔”也保证了报纸的及时出版。如果一个最新的突发新

闻迫使编辑从别的新闻版面那儿剪裁地方。没有“倒金字塔”，他们将不得不对所有其他文章做一项又慢又细的删减工作，这儿修整一个词，那儿修整一个句子。而通过“倒金字塔”结构，他们就可以简单地从其他文章的底端砍掉几段，因为（通过构造）能知道那些段落是最不重要的。

有一种说法认为（可能是假的），“倒金字塔”结构出现在内战期间。所有的记者都想用军用电报把他们的报道传回去，但是他们随时可能被中断；他们可能会被敌军抓住，或者通讯线路可能完全中断——此系战争中常见事件。记者永远不会知道他们能有多少时间来发送信息，所以他们只得先发送最重要的信息。

新闻工作者们热衷于撰写他们的导语。一位编辑大赛的获奖者唐·威克利夫（Don Wycliff）说：“我始终相信，如果我有两小时用于写作，最好的方法是用头1小时45分钟确定一条好的导语，那么后面的一切都会变得简单。”

如果找到一条好的导语能让别的事情都变得简单，为什么新闻工作者往往还是要失败呢？记者的通病是过度深入细节以至于忽视信息的核心——读者认为重要和有趣的内容。资深新闻撰稿人埃德·凯里（Ed Cray）已经在南加利福尼亚大学传播学院教授新闻学近30年了，他说：“花在一篇文章上的时间越长，你就越迷惘。每个细节都很重要，到后来你也不知道文章要说什么了。”

关于迷失方向、失去中心的问题太普遍了，于是新闻工作者们给它一个名字：“隐藏导语”。新闻最重要的元素与文章结构脱离太远时，就会发生“隐藏导语”的问题。

撰写导语的过程——避免隐藏它的倾向——是对寻找核心这个过程的一个形象比喻。找到核心与撰写导语都存在不得已的优先选择。想象你是一位战地记者，你在线路被切断前只能发送一条消息，它会是什么呢？只有一条导语和一个核心。所以，你必须选择。

不得已的优先选择的确痛苦。聪明的人重视一切资料的价值，他们会发现细微差别、不同观点——因为他们充分认识到情况的复杂性，他们总是滞留于此。在战时，这种被复杂性吸引的倾向与优先选择的需要同时存在。这样艰难的探索——从复杂中处理最重要信息的需要——正是詹姆斯·卡维尔（James Carville）在1992年比尔·克林顿竞选阵营所面临的问题。

"如果你同时说三件事，就等于什么都没说"

政治阵营每作一个决定都会感到很焦虑。如果你觉得你所在的机构陷入困境，试想一下这个挑战：你必须依靠那些不收报酬的、几乎毫无经验的工人，白手起家建立一个全国性的机构。你有差不多一年的时间来整合这支团队，而且要向它倾注无穷的精力。如果把这个机构比作一个唱诗班，它的每个成员必须唱出同一首赞美诗，可你丝毫没有排练预演的时间。另外，还有来自媒体的压力，恨不得让你每天都唱一首新歌。更糟糕的是，你必须时刻提防你的竞争对手，因为他们会抓住你说错的每一个字。

1992年的比尔·克林顿阵营是一个在困难环境中运用黏性创意的经典案例。在克林顿阵营被一些无法避免的复杂问题缠身之际，克林

顿自己还制造出了一些新麻烦。一开始是“性丑闻”事件，这里就不对此多作阐述了。其次，克林顿天生是一个政治上的书呆子，不懂得灵活变通，这表示他只知道生硬地回答别人向他提出的每个问题，而不会抓住问题的要点。

作为克林顿的军师，詹姆斯·卡维尔不得不疲于应付这些复杂的事情。一天，为了力争把握住要点，卡维尔在白色书写板上写下了三句话，为的是让克林顿阵营的每个成员都看得见。这个即兴写成的清单中的一条这样写道：“应该抓经济，蠢货。”这句话后来成为克林顿竞选成功的核心所在。

“蠢货”这个词是用来鞭策克林顿阵营的成员的，为的是提醒他们不要忽略掉真正重要的东西。“道理其实很简单，它让我们保持谦卑，”卡维尔解释道，“我想说的是，‘我们在这里不能自以为是，不要自以为很聪明。我们要做的是记住最基本的原则’。”

比尔·克林顿同样感受到了要点的重要性，尤其是对他自身而言。举个例子，当别人建议克林顿停止谈论平衡预算时，他的心情十分沮丧，因为1992年总统大选的独立候选人罗斯·佩罗（Ross Perot）已经对克林顿的平衡预算持肯定态度。克林顿说道：“我两年来讲的一直都是这些事，为什么因为佩罗的加入就要我放弃呢？”他的智囊团不得不告诉他，“说话时必须经过信息筛选。如果你同时说三件事，就等于什么都没说。”

“应该抓经济，蠢货”是克林顿时代的导语——这句话的提出正是时候，因为1992年美国的经济很不景气。但如果说“应该抓经济，蠢货”是导语，那么对平衡预算的需要就不能也成为导语。卡维尔必

须阻止克林顿亲手把导语“埋葬”。

决策的麻痹

为什么决定优先次序如此困难？从抽象意义上看，它听起来并不是特别棘手。决定优先次序就是把重要目标置于次重要目标之前，把“至关重要”的目标置于“有用”的目标之前。

但如果我们无法区分何为“至关重要”、何为“有用”呢？有些时候区别并不明显。我们通常必须在一个“未知”和另一个“未知”之间作决定，我们可能会被这种复杂性所麻痹。事实上，心理学家已经发现人们会因为太多的复杂性和不确定性而作出不理智的决定。

1954年，经济学家萨维奇（L.J.Savage）提出了一条人们作决策时的基本规律，并将其称为“确定事件原则”。他用以下这个例子来阐释自己的理论：一个商人正在考虑购置一处房产。不久后将有一次选举，他开始时认为选举结果与他的房产购买决定有关。所以，为了明确自己的决定，他设想了两种情境。他决定，如果共和党获胜，他就买；如果民主党获胜，他也会买。经过分析，他在两种情境下会做同样的事，所以在选举结果仍未明了的时候他购买了那处房产。看起来这个决定似乎是明智的——不会有太多人对萨维奇的逻辑提出质疑。

两个心理学家提出了不同的看法。在萨维奇提出“确定事件原则”后不久，阿莫斯 · 特沃斯基（Amos Tversky）和埃尔德 · 沙菲尔（Eldar Shafir）共同发表了一篇论文证明“确定事件原则”并不总

是确凿无疑。他们解析了一些场景，在这些场景下微小的不确定性也能改变人们作决定的方式——就算这个不确定性与结果毫无关联，就像商人的决定与选举结果并无内在联系。比方说，假设你是一个大学生，在圣诞假期前两个星期刚刚结束了一场重要的期末考试。为了这场考试，之前你准备了好几个星期，因为它对你未来的事业相当重要。

你不得不等两天才能拿到考试成绩单。在等待期间，你获得了一个以超低价去夏威夷度假的机会。以下是你的三种选择：今天把这一机会买入，今天就出发去度假，或者花5美元把这个价位预留两天，这样的话你就可以在知道成绩后再作决定。你会怎样做呢？

与之前的实验和面临要作抉择的学生一样，你可能也希望在作决定之前先知晓考试结果。因此，特沃斯基和沙菲尔为两组参与者解除了这种不确定性，这两组被预先告知他们的考试情况。在得知通过考试的学生中,57%的人选择出发度假（毕竟这是一个很好的庆祝活动）。在得知没能通过考试的学生中，有54%的人同样选择出发度假（毕竟假期可以帮助他们从劳累中恢复过来）。所以结果是，不论是通过考试还是未能通过考试的学生都急切地想去夏威夷。

以下是另一种情况：有一组学生和你一样不知道期末考试的成绩，他们的反应与其他两组完全不同。他们中的大多数（61%）选择花5美元以便多等两天。让我们试想一下：如果你通过，你想去夏威夷；如果没通过，你还是想去夏威夷。假如你不知道是否通过考试，你会……继续等待吗？这不是按照“确定事件原则”的行为方式。就像那位商人尽管非常想不顾选举结果就进行购买，可还是决定等到选举结束以后再作决定。

特沃斯基和沙菲尔的研究告诉我们：不确定性——就算是毫不相干的不确定性——都可能在我们作决定的时候迷惑我们。沙菲尔和他的同事唐纳德·雷德尔迈耶（Donald Redelmeier）做的另一项研究表明：选择可能同样会引起迷惑。试想，比方说，你是大学生，在某天晚上面临以下选择，你会怎样做？

1. 听一个你非常欣赏的作家的讲座，他只有当晚在你所在的学校开讲；
2. 去图书馆学习。

与一生可能只有一次机会听的讲座相比，学习看起来不太有吸引力。被调查的大学生中只有21%的学生选择学习。

但是，假如你面临以下三种选择：

1. 听讲座；
2. 去图书馆学习；
3. 看一部你一直都很想看的电影。

在这种情况下，你的答案会有所不同吗？与前面大相径庭的是，在面临这三种选择的另一组学生中，40%的人决定去学习，几乎是前面决定去学习的学生数量的两倍。除学习之外再给学生两种选择而非一种，这反而降低了他们选择任何一种的概率。这种行为不太“理性”，但却很有“人性”。

区分优先次序把人们从决策带来的焦虑中解救出来，这就是为什么说找出核心如此重要的原因。我们的听众将会不断地在一个充满不

确定性的环境下作决定。他们因为需要作出选择而焦虑——就算是在两个很好的选项中选择，比如听讲座和看外国电影。

核心信息提醒人们什么是重要的，帮助他们避免作出不明智的选择。举个例子，赫布·凯莱赫的一个比喻，有个人不知道该吃鸡肉沙拉还是不该吃——是“唯一的低费用航空公司”让她最终放弃了鸡肉沙拉。

创意诊断

本书旨在帮助你让自己的想法更具黏性。因此，在书中我们会周期性地进行“创意诊断”，实际上它解释了怎样才能让想法变得更具黏性。诊断的灵感来源于一个减肥中心的“前后对比”照片——用明显的证据证明减肥的成功。就像病人尝试一种新食谱，出于改变的需要，诊所的原始想法也有所变更；有些人需要实际性的帮助，例如胃束带和抽脂手术，有些人则仅需要减掉腰部的几磅赘肉。

诊断的目的并不在于让别人为我们创造性的天赋而惊奇，不管对读者还是对作者而言，这都不是我们的目的，因为我们并非创造性的天才。我们希望模拟出让想法变得更有黏性的过程。与传统的做法不同，这需要在家里进行尝试。一旦你有任何想法，你必须思考如何用本书提到的原则来改进它们。

你当然可以忽略诊断这一环节——它们不过是这本书的附属选项，而不是砌积木时的积木——但我们仍然希望你觉得这些建议会有用。

警告：暴露在阳光下是很危险的

背景：俄亥俄州立大学的健康专家准备把暴晒的危险性告知学术界。

资料1：以下是俄亥俄州立大学记录有关暴晒实例的一个网页上的文字。为了方便稍后再分析这条消息，我们在每个自然段之前加上了序号。

暴晒：预防及保护

(1) 古铜色的肌肤通常被当做是社会地位的象征。这也许能说明那些有时间躺在太阳底下晒出古铜色肌肤的人，或者那些能够在冬天去温暖地带旅行的人，会比“普通人群”拥有更多的时间和金钱。尽管如此，很多人希望能在早春时候拥有一个古铜色肌肤或者假期能带给他们精神饱满且健康的肤色。不管日晒后的颜色是不是真的象征着社会地位，未经防护就暴露在太阳底下是有害的。阳光中的紫外线不仅会损伤皮肤，还会引起视力问题、过敏反应、降低免疫能力。

(2) 皮肤被晒成褐色或被晒伤都是由阳光中的紫外线造成的。我们看不见这些紫外线也无法感知它们的存在，但它们却能穿透我们的皮肤并刺激细胞使其分泌一种被称做“黑色素”的物质。通过吸收并且驱散紫外线，黑色素能有效地保护皮肤。肤色较深

的人体内含有大量的黑色素，天生就能更好地防止紫外线的侵袭，也更容易被晒黑。金发和红发的人以及肤色较浅的人体内黑色素较少，因此更容易被晒伤。

(3) 黑色素受紫外线的刺激产生，它存在于皮肤的表面，表现为褐色，保护肌肤不受今后的暴晒伤害。如果不小心暴露在阳光下，那些拥有深色如橄榄色、棕色或黑色肌肤的人们并不具有防止晒伤或皮肤受损的免疫能力。

(4) 阳光中有两种紫外线：UVA与UVB。UVB导致皮肤被晒伤或被晒红、皮肤癌或者皮肤过早老化。UVA致使肤色变深，但同样会引起其他问题，如弱视、皮疹、过敏或其他药物反应。

(5) 过度暴晒造成的皮肤损伤是很多年来积累下的问题，无法彻底修复。一旦造成损伤，就不可能消失。大多严重的、持续性的损伤出现在18岁以前。因此应该及早采取防护措施，尤其应保护那些在晴朗的天气下在室外玩耍的孩子们。

在阅读以下评论之前，请再回去看一下资料1。你可以怎样改进它呢？

对资料1的评论：这篇文章的开头如何？它的核心内容是什么？第1段从社会地位入手引出日晒后的皮肤，目的只是为了吸引读者的注意力（实际上，当说到“不管日晒后的颜色是不是真的象征着社会地位……”时，本文就承认了这一点）。对于我们来说，第5段很明确地提出了本文的核心：过度暴晒造成的皮肤损伤是多年来积累下的问题，无法彻底修复。这不就是我们想告诉

太阳崇拜者的最简单、最重要的道理吗？相比之下，第2~4段则显得多余。不妨做个类推，吸烟者是否需要真正懂得肺的工作原理才能明白吸烟的危害呢？

资料2：在以下这篇文章中，我们将上面那篇文章稍加重组并加以润色，希望能够将文章的重点凸显出来。

暴晒：让你未老先衰的罪魁祸首

（5）过度暴晒造成的皮肤损伤是很多年来积累下的问题，无法彻底修复。一旦损伤出现，它就不可能消失。大多数严重的、持续性的损伤出现在18岁以前，因此应该及早采取防护措施，尤其应保护那些在晴朗的天气下在室外玩耍的孩子们。

（2）、（3）、（4）皮肤被晒成褐色或被晒伤都是由阳光中的紫外线造成的。紫外线导致皮肤晒黑，而晒黑是皮肤深层受损的迹象。晒出的黑色会最终褪去，可是潜在的皮肤损伤将一直存在，甚至可能最终导致皮肤老化或皮肤癌。

（1）具有讽刺意味的是，晒出的古铜色肌肤通常被看做是健康的标志。可实际上紫外线除了伤害皮肤之外，还造成视力问题、反应过敏以及免疫能力降低。所以，不应该把日晒后的肤色称做“健康的褐色”，而应称其为“病态的褐色”。

对资料2的评论：这段资料的重点在于肌肤受损是经年累月造成的并且无法避免。所以我们改写了资料1，以便突出这个重点，删除不重要的信息。我们之所以这样做是为了阐释如何区分优先

次序的过程；为了让重点更为突出，我们不得不删掉一些很有趣的内容（比如关于黑色素的说法）。

我们尝试通过好几种方式强调重点。首先，抓住主线——把重点放到文章最前面。其次，适当地作一些分析，确立肌肤损伤不可避免这一观点。另外，我们还提出了一种更为具体但可能意想不到的说法：晒黑是皮肤深层受损的迹象。晒出的黑色会最终褪去，可是潜在的皮肤受损将持续存在。

记分卡

审核表	资料 1	资料 2
简约	–	✓
意外	–	✓
具体	–	✓
可信	–	–
情感	–	–
故事	–	–

提示：不要埋没导语。不要为了吸引读者而在文章开头讲一些有趣却不相干的话。相反，应该精心构思使文章的重点本身更具吸引力。

名字、名字，还是名字

唐镇是位于北卡罗来纳州州府所在地罗利市南部约40公里处的一

个小镇。它有1.4万人口，劳动力以蓝领阶层为主。每天早上，当地的小餐馆里都坐满了人，他们吃着丰盛的早餐，惬意地喝着咖啡，女服务员称他们为“亲爱的”。最近，这个镇子上新开了家沃尔玛超市。

总的说来，唐镇是一个再平凡不过的地方，但有一点除外：这个镇子上几乎所有的人都会读一份当地报纸——《每日纪事报》（*Daily Record*）。而事实上，读这份报纸的不仅仅是这个镇上的人。

《每日纪事报》在唐镇的覆盖率是112%，这是美国覆盖率最高的一份地方性报纸。在一个覆盖率超过100%的地方，必定出现以下两种情况之一：（1）买报纸的包括从别的地方来的人——可能来唐镇工作的；或者（2）有些家庭不止买一份报纸。可能唐镇的一些夫妻不愿意共同看一份报纸吧。

怎样解释这个惊人的成功呢？这个镇上的人们当然有足够的选择来获取新闻：《今日美国》、《罗利新闻》、《观察家》、CNN、网络以及数百种其他途径。那么，为何《每日纪事报》如此受欢迎呢？

1950年，胡佛·亚当斯（Hoover Adams）创办了唐镇的《每日纪事报》。亚当斯生来就有文学天赋，他所在的童子军营让他派送急件使得他第一次得以在标题下署名。他在高中的时候曾为罗利市的市报担任自由撰稿记者。二战后，亚当斯成为《急件》的编辑。他在那里的工作十分辛苦，终于他决定创办一份自己的报纸——《每日纪事报》。1978年，在经历了长达28年的激烈竞争后，《急件》终于妥协，被亚当斯收购。

55年的出版生涯使亚当斯具有了一套出色的编辑上的理论。他认

为报纸的覆盖面应该本地化。事实上，他狂热地支持在特定团体中发行的报纸。

亚当斯觉得他的报纸没有把全部精力放在报道当地事件上，这使他有一种挫败感。于是在1978年，他给员工们写了一份备忘录，在其中阐述了自己的观点：

> 我们都知道人们之所以读地方性报纸是因为在地方性报纸中能看到当地的名字和图片，而我们的读者在其他任何一份报纸上都不会看到。这是我们能够做得比任何人都出色的一件事，我们必须时刻谨记，安吉尔镇（Angier）镇长和利灵顿镇（Lillington）镇长对这两个镇的影响力堪比纽约市市长对他管辖区人民的影响力。

让我们说得明白一点：亚当斯如此执著地报道地方新闻并不是什么革命性的想法。实际上，对于小出版商而言这是很正常的事。不过，不难看出很多报纸没有能够把这种想法付诸实践。普通的地方性报纸通篇都是连载小说、关于一流运动团队的评论和用阴影覆盖的看不见人脸的照片。

换句话说，找到重点并不等于能够把重点表现出来。级别最高的管理人员能够找出首先应该做什么，但却可能无法有效地分配任务并成功将其完成；而亚当斯成功地找到了核心思路，并把它传达给了他的员工们。他是如何做到这一点的呢?

首先，亚当斯找到了经营报纸的核心所在：集中报道当地新闻。然后他致力于与他的员工们分享这一核心——让员工们都铭记在心。

在本章其余部分——事实上，在本书其余的章节——我们将会讨论让核心信息具有黏性的方法。我们首先要探讨亚当斯要求“集中报道当地新闻”这一思路成功的秘诀。

许多出版商口口声声说要“集中报道当地新闻”不过是空口的应酬话而已，但亚当斯不同，他是个狂热分子，不惜血本来报道当地新闻：

> 事实是，一份地方性报纸永远无法得到足够的名字。我非常希望多招两个排字工人，并且为每版报纸增加两页，前提是我们有足够多的名字把那两页填满。

他对专门报道当地新闻乐此不疲：

> 我敢打赌，如果今天晚上《每日纪事报》再版整部唐镇的电话簿，将有半数的人坐下来检查他们的名字是否在电话簿中……如果有人告诉你，“嘿，你不需要所有人的名字”，请肯定地告诉他们，我们需要所有人的名字，至少是大多数人的。

为了强调“集中报道当地新闻”的价值，他很乐意把话说得夸张些。亚当斯引用了他在本森（Benson）经营一家地方性报纸的朋友拉尔夫 · 德拉诺（Ralph Delano）的一句话：

> 如果有颗原子弹落到罗利市，除非有碎片或灰烬落到本森，否则这在本森就不算新闻。

事实上，当被问到《每日纪事报》为何能获得如此成功的时候，

亚当斯回答道："靠的是三样东西：名字、名字，还是名字。"

到底是怎么一回事？亚当斯找到了他想传递给大家的核心创意——"集中报道当地新闻"是他的报纸成功的关键。这是第一步，第二步是把这一核心观点传递给大家。事实证明，他出色地做到了这点。

让我们看一下亚当斯把他"集中报道当地新闻"的认真态度传达给其他人时所采取的策略。他用了一个类比：把安吉尔镇镇长同纽约市市长作比较（稍后我们会在本章中叙述讨论类比）。他说，如果记者能够收集到足够多的名字，他就会雇更多的排字工人。这就是区分优先次序：集中报道当地新闻比缩减开支更为重要（不是所有的小镇报纸都抱有同样的想法）！

另外，他使用的语言很清晰，也很贴合实际。他想要什么？名字。他每天都希望自己的报纸上出现许许多多的人名。这种想法非常具体，报社的每个人都能理解并将其付诸实践。这样还会有导致误解的可能性吗？会不会还有职员不明白亚当斯所说的"名字"的含义呢？

"名字、名字，还是名字"是核心事实的一种简单表达。不能简单地说"名字"能解决所有问题。在亚当斯看来，"名字"比成本更重要，比优美的散文重要，甚至比附近社区发生的核爆炸还重要。

自亚当斯创办这份报纸以来，在55年中，他"集中报道当地新闻"的核心价值观无数次地帮助这份报纸的读者在各种情况下作出正确的决定。作为出版商，亚当斯负责过近两万次报纸的出版。每次出版都需要作出数不清的决定：我们要报道哪些新闻？新闻的看点在哪里？刊登哪些图片？为节约版面哪些内容可以删除？

亚当斯不太可能会亲自作出每一个细小的决定，然而他的员工们不会因此就遇到难以决策的问题，因为亚当斯的“指挥官意图”讲得清清楚楚：“名字、名字，还是名字”。亚当斯不可能无处不在，但由于他找到了核心思路并把它清楚地传达了下去，**他让自己变得无处不在**。这就是黏性创意的力量。

简约＝核心＋精练

亚当斯是个聪明的词语大师，可他用得最多的文字游戏可能是他最不聪明的地方——“名字、名字，还是名字”。这句话之所以会产生效用而且让人铭记于心，不仅是因为它的内容相当具体，也是因为它相当精练。这个例子告诉我们简约的第二个特征：简约的信息具有核心性和精练性。

从某种程度上说，简约的观点易为大众所接受。很少有人希望信息传达的过程冗长而费解，除非为信用卡公司公布利率。我们都知道句子比段落好，两个句号比五个句号好，简单的词汇比晦涩的词汇好。这是一个带宽问题：想法中包含的信息量越少，就越容易具有黏性。

让我们把话说得更明白些：光有精练远远不够。我们能够理解一种毫无重点的精练表达；换句话说，一个精练的口号未必能反映出我们的指挥官意图。精练的表达可能确实具有黏性，可那丝毫不能说明它的价值。我们不妨想象一下，表达的信息可以是谎言（“地球是方的”），可以前后毫无关联（“外套喜欢萌芽”），也可以是不动脑筋的

说法（“不要一只鞋都不买就让一天白白过去”）。

在其他情况下，精练本身看起来像个微不足道的目标。大多数人都有自己擅长的领域，成为某方面的专家意味着对细微差别和复杂事物的执著，这就是所谓的“知识的诅咒”，我们开始遗忘在它看来本不应该掌握的知识。这个时候，让事情简单化只是一种苍白无力的说法。身为专家，我们不想因为传播空洞的知识或因为使用最低级的字眼而遭受指责。我们害怕的是，简单化可能演变成过度简单。

因此，如果要把“简约”定义为“核心+精练”，我们必须首先说服自己，精练值得我们为之奋斗。既然已经掌握了核心，为什么还需要精练呢？难道详尽的阐述没有简单的概括有说服力吗？假如我们把精练发挥到极致，是不是有可能用一句话表达出所有的意思呢？

“一鸟在手”

千百年来，人们创造出一种叫做“谚语”的语言。谚语尽管短短数字却意味深长，塞万提斯（Cervantes）对谚语的定义是“从丰富经验中提炼出的短句”。以一句英国谚语为例：“双鸟在林不如一鸟在手。”这句话的核心是什么？这句谚语旨在提醒人们不要为了不切实际的目标而放弃肯定能得到的东西。谚语虽然简短，但其中的睿智思想却在很多情况下适用。

事实上，这不仅是一句英国谚语。瑞典的版本是“十鸟在林不如一鸟在手”，西班牙的版本是“一鸟在手强过在飞百鸟”，波兰的版本是“手里的麻雀强过屋顶上的鸽子”，俄罗斯的版本是“手里的山雀

好过天上飞的鹤”。

在罗马尼亚语、意大利语、葡萄牙语、德语、冰岛语，甚至中世纪拉丁语中都有这句谚语，只是说法稍有不同罢了。英语中最早记录这句话的是1678年约翰·布尼安（John Bunyan）撰写的《天路历程》（*Pilgrim's Progress*），但事实上这句话可能还应追溯到更久以前。《伊索寓言》中有一则故事这样写道：一只鹰抓住了一只夜莺，夜莺向鹰苦苦哀求，说它都不够鹰大哥塞牙缝的。鹰的回答是：如果我放掉手里的鸟去捕另一只看不见的鸟的话，我就是傻子。这个故事记载于公元前570年。

有关“在手之鸟”的谚语是黏性创意的一个绝佳例子。它已存在了2 500多年。它的精神跨越了各大洲、各种文化和语言间的界限。我们必须谨记，没有人创造出一个“在手之鸟”的广告阵营，这种说法的传播完全是自发的。还有许多其他谚语也拥有同样长的历史。事实上，几乎每种有文字记载的文化都有一套自己的谚语。这是为什么？它们的延存有何秘诀？

在碰到共有标准的情况时，谚语可以有效地引导人们作出决定。这些共有标准通常是道德和精神意义上的，谚语为人们的行为提供一些靠经验得来的方法。有一条黄金准则这样说道：“希望别人用什么方式对你，你就用什么方式对待别人。”它的意义相当深刻，足以影响一个人一生的行为。这条黄金准则有力地说明了本章所要表达的东西，即创意要精练到具有黏性，且要意味深长，足以使它与众不同。

简约得恰到好处的说法不仅雅致而且实用，这使得它们的作用与谚语几乎无异。我们引用了塞万提斯对“谚语”的定义来界定简约的

创意：**从丰富经验（核心）中提炼出的短句（精练）**。我们有理由怀疑词语，因为很多词语并没有实际意义而且会误导别人——它们不是核心，仅仅是简洁。但是我们所追求的简约不是一个简单的词语，而是一个谚语：精练加核心。

亚当斯成功地将他的核心——集中报道当地新闻转变为一条新闻界的谚语。“名字、名字，还是名字”在一个具有共有标准的社会能够引导人们作出决策。假如你是一个摄影师，那这条谚语不过是毫无价值的说法罢了，除非你要拍摄名字标签。但假如你知道你所在的机构因名声而兴旺——也就是说，地方机构的特殊成员所做出的特殊行为——对这点的意识将影响你决定拍摄照片的种类。你会拍摄枯燥乏味的委员会议场景还是公园里绚烂的夕阳呢？答案是：枯燥乏味的委员会议。

如果遥控器有 50 个按钮，你便无法选择想要的频道

精练的想法有助于人们了解并记住核心信息，但当人们在面临众多选择的情况下，它们的作用尤为重要，因为它们能帮助人们作出恰当的抉择。

为什么说我们远远没有掌握远程控制呢？要回答这个问题，我们可以先分析一下工程师们最希望实现的目标。大多数技术类和产品设计类工程最忌讳的就是“功能蔓延”(Feature Creep)，也就是说事物变得越来越复杂，直到它们的作用发生改变为止。录像机就是一个很好的例子。

功能蔓延并不是一件坏事。当工程师看着一个遥控装置的原型时，他可能会想到，“嘿，遥控装置好像跟原来不一样了，芯片上好像多了其他功能。与其把这种功能白白浪费，不如效仿前人将儒略历和格里历[①] 紧密联系起来！”

这个工程师只是想通过增加另一种特殊性能来改进遥控装置。团队里的其他工程师却不这么认为，他们并不关心这种所谓的日历组合说。可就算他们觉得这种说法毫无说服力，他们可能仍然无法提出有力的反对意见，他们只会说，“想都别想那个日历组合按钮，要不我就不干了”。如此一来，远程控制便慢慢地退化了，同样其他种类的技术也难逃被扼杀的命运。

对这个危险有着清醒认识的Palm Pilot团队在抵制功能蔓延方面走的是强硬路线。20世纪90年代初该团队刚刚成立的时候正是掌上电脑（PDA）一败涂地之时，苹果公司研发出的牛顿掌上电脑（Newton PDA）在市场上的溃败使它的竞争者们都不敢涉足这个领域。

1994年的掌上电脑市场上有一种产品看起来像一台营养不良的电脑。它由一个键盘和众多外围设备构成，看起来相当笨重。Palm Pilot团队的领导者杰夫·霍金斯（Jeff Hawkins）坚信他的产品能够摆脱失败的厄运。他把简约作为Palm Pilot的指导方针，主要负责4个方面：日历、联系方式、备忘录和任务列表。尽管只处理这4个任务，

① 儒略历（Julian Calendar）是由古罗马独裁者儒略·恺撒采纳古希腊数学家兼天文学家西琴尼计算的历法，在公元前46年1月1日起执行，设12个月，每年365.25日，4年一闰，交替大小月。1 500年后由于误差较大，被教皇格里高利十三世改善，变为格里历（Gregorian Calendar），即公历沿用至今。——编者注

但Palm Pilot却完成得非常出色。

霍金斯通过在掌上电脑外面包一个手掌大小的小木块来防止功能蔓延。Palm V设计组的成员之一特雷 · 瓦萨洛（Trae Vassallo）说：“木块尽管不会说话，但它与产品的技术目标完全契合，而且十分轻巧，使得产品的外形别致且与众不同。”霍金斯会在开会的时候把木块拿出来“记笔记”或在走廊上“检查他的日历”。只要有人向他提议另一种外观设计，他都会把木块拿出来问对方该把它放在哪里合适。

霍金斯深知设计获得成功的关键在于简洁大方（而且必须杜绝功能蔓延）。其实，在与团队分享这一核心创意的时候，霍金斯引用了一句极其生动的谚语。木块的说法不仅提醒他们该做什么事，更重要的是提醒他们把事情做好。

在Palm Pilot团队和詹姆斯 · 卡维尔领导的克林顿阵营间存在着惊人的相似之处。这两个团队的成员都拥有渊博的知识，而且对自己的工作充满热忱。值得一提的是，这两个团队都不乏有能力并同时做好许多不同工作的人才——他们会争论每个问题，处理每一个细节。然而，不管在哪个团队，都需要有一个能站出来提醒大家不能走得太远的人。如果你同时说三件事，就等于什么都没说。如果遥控器有50个按钮，你便无法选择想要的频道。

使用记忆库里的资料

为了让人们能一次性领会并且记住如此多的信息，我们的信息必

须简明。但假设我们已经掌握了核心信息，却由于信息过多无法把它压缩为简单的谚语，在这种情况下应该怎样有效传达如此多的信息呢？以下的练习再一次强调了精练的重要性，同时为如何将更多信息用精练的形式表达出来提供了线索。

这是练习的规则：首先用10~15秒的时间阅读以下字母，绝对不能超过15秒。然后把书合上，拿出一张纸，写下你所记住的字母。警告：在完成此项练习之前不准往下读。

J FKFB INAT OUP SNA SAI RS

如果你跟大多数人的做法一样，那你可能只能写下7~10个字母。很显然，这是远远不够的。这其中精练的作用至关重要，因为在这个练习中设计了一个影响我们短期记忆的障碍。

现在我们来重新做一遍练习。

这次加入了一些技巧。我们既没有改变字母也没有更换字母的顺序。我们所做的仅仅是改变了字母的组合方式。然后，请再次用10~15秒的时间阅读一下字母，合上书本测试一下自己的记忆力。

JFK FBI NATO UPS NASA IRS

你会发现这次的结果比刚才要好得多。突然之间字母都有了意义，这让它们更容易被记住。第一次，你努力尝试记住的是原始数据。第

二次，你所记住的是字母所包含的意思：约翰 · F · 肯尼迪、联邦调查局、北大西洋公约组织、全美快递联盟、美国国家航空航天局和美国国税局。

先不要兴奋，为什么记住“约翰 · F · 肯尼迪”比单纯地记住字母F、J、K来得容易呢？这当然是因为约翰 · F · 肯尼迪包含了比随意排列的三个字母更为丰富的信息：政治、感情、他的被暗杀以及他著名的家庭。倘若把记忆比作举重的话，“举起”约翰 · F · 肯尼迪比“举起”三个小字母更为容易。

当然，秘密在于我们事实上不是在“举”约翰 · F · 肯尼迪，所有与他相关的记忆工作早就被完成了。我们早就在脑中储存了这些信息：他的名字的含义和所有相关的联想早已深深扎根在我们的记忆里。我们刚才记住的只是这个信息的指示器而已——就好比在记忆的土地上插上一面小旗。记原始字母时，我们是在插三面毫无关联的旗帜。最后的结果是一个信息（或一面小旗）对抗三个信息，毫无疑问“一”比“三”更容易被记住。

这能说明什么吗？难道仅仅是因为大脑抗拒琐碎的记忆吗？以下是我们回答这个问题的方向：我们已经认识到精练的表达更具黏性，但光有精练还不能让你的观点变得重要。所以，只有把丰富的含义用很少的言语表达出来，才能让含义深刻的观点变得精练。那么要怎样做到这点呢？答案是用旗帜。你在听众所具有的记忆土壤上做上标记。你要使用他们记忆库里已经存在的资料。

蜜柚式思维模式

目前为止我们已经列举了几种情况，在这些情况下一个或几个简单的想法有效地引导着人们的行为。可我们还是不得不承认一个事实，那就是世界上的大多数人都在做复杂的事情。我们的本意并非讨论怎样把那些复杂的事情——法律、医学、建筑、编程、教育，缩减成两三句简明的话语，我们当然也无法用一个简练的想法替代一个建筑学校（“为了防止房屋的坍塌”）。

这把我们引向了一个我们未曾讨论过的话题：怎样把一个新手变成一个建筑师？怎样才能让简单中包含复杂？我们将要讨论的是，巧妙地利用简练是有可能创造出复杂性的。如果对简单的想法进行正确的构思，它们会顺理成章地变复杂。

让我们来告诉你什么是“蜜柚”（如果你已经知道柚子是什么，最好先装做不知道）。以下是我们给出的一种解释：

解释1：蜜柚是最大的柑橘类水果。它的外壳很厚也很软，很容易被剥掉。去皮后的果肉呈浅黄色或珊瑚粉色，可能多汁也可能稍稍缺少水分，味道可能是带辣味的甜，可能有刺激性，也可能很酸。

请问：基于以上的解释，将柚子汁与橙汁按照1∶1的比例混合制成的饮料会好喝吗？你可能会有些许想法，可不过是模糊的答案罢了。接下来让我们看一下另外一种解释：

解释2：蜜柚大致是一种外壳很厚、很软的超大尺寸的葡萄柚。

这个解释相当于在你已有的概念（葡萄柚）上插了一面旗帜。当你得知蜜柚像葡萄柚一样时，你脑子里会反映出葡萄柚的样子。然后

我们再告诉你其中的差别："超大尺寸"。由此，你想象中的葡萄柚的样子得到了逐步完善。

为了便于理解，我们把新的概念与你已知的概念联系起来。如此一来，"葡萄柚"便是那个已知的概念。它是你早就具有的思维模式("思维模式"是心理学中的术语，但它相当有用，我们认为有必要在整本书中对其进行讨论)。

心理学家将思维模式定义为某一概念或某一类别的一系列基本特征，思维模式由我们记忆中预先储存的大量信息组成。假如有人告诉你她看到了一辆新款跑车，你的脑中肯定会马上浮现出一幅由跑车的基本特征构成的图片，因为你大概知道"跑车"是什么样子。你勾勒出来的图片有较小的外形、两扇车门，可能还有一个可以拆卸的顶棚。如果这辆车子开动起来，它的速度一定飞快。它的颜色几乎百分之百是红色。同样，你对"葡萄柚"建立的思维模式也带有一组基本特征：黄粉色，味道很酸，形状像垒球等。

让你导出脑中的有关葡萄柚的思维模式，比起机械地向你灌输蜜柚的所有特征能让你更快地了解蜜柚的概念。还有另外一点，那就是回答关于柚子汁和橙汁混合饮料的问题也会更为容易。你所知道的是葡萄柚汁与橙汁混合制成的饮料味道很好，所以蜜柚模式从葡萄柚模式那里继承了这一特性（为了让我们的推理更为完整，顺便说一下，解释1本身就包含了很多思维模式。"柑橘类水果"是一种模式，"外壳"是一种模式，"有刺激性"也是一种模式。解释2之所以更容易用来分析，是因为"葡萄柚"是一种比较高级的思维模式——一种包括了其他模式的思维模式)。

通过使用思维模式，解释2提高了我们的理解力和记忆力。现在让我们根据“倒金字塔”结构回想一下“蜜柚”的两个定义。什么是导语？在解释1中，最重要的一点是：柑橘类水果。接下来没有明确的重要性划分，主要取决于什么能让读者的记忆深刻。他们可能记得关于外壳的信息（“很厚也很软，很容易被剥掉”），或者是关于颜色的信息（“呈浅黄色或珊瑚粉色”），或者是否多汁，抑或是关于口感的信息。

在解释2中，其导语是：类似葡萄柚。第二重要的是：超大尺寸。第三重要的是：外壳很厚很软。

最理想的结果是，人们在6个月后依然记得这个故事的核心部分。也就是说，一个故事让他们记住了“水果”或“柑橘类水果”。另一个故事让他们记住的是“葡萄柚”。很显然，第二个故事要成功得多——它没有判断性地下定义。

由此可以推断出，你以后可能最不想进行关于柑橘类水果的讨论。“蜜柚”概念可能不值得你刚才为它耗费那么多的脑细胞，这里重点强调的概念才是最关键的，这一概念能够让意味深远的简约成为可能。

好的教师凭直觉就能利用许多思维模式。举个例子，教经济学的老师会从精练的、经过拆解的经济案例着手，能让这些案例为那些没有经济思维模式的学生理解。“假设你种植苹果，我种植橘子，周围只有我们两个人。再假设我们都想吃两种水果而不是吃光其中一种，我们是不是应该交易呢？如果是的话，我们该怎样开始这笔交易？”

在这个经过简化的背景下，老师开始教导学生如何进行交易。如此往复，这种认识就会成为学生基本的交易思维模式。而一旦掌握了

这种思维模式，学生便可以将它的意义延伸得更远。比如说，如果你突然变得擅长种植苹果怎么办？我们是否按照原来的方式进行交易呢？为了解决这个问题，我们会想出一种思维模式并将它加以改进，就像我们把“蜜柚”从葡萄柚思维模式中抽象出来一样。

简约中的复杂性

思维模式帮助我们从简单的材料中创造出复杂的信息。在学校里，许多科学课程的教学都是通过巧妙地利用思维模式来完成的。物理学的入门课程一般都会介绍一些简单的、理想化的状态：滑轮、斜坡、物体在光滑的表面做匀速直线运动。随着学生对“滑轮”思维模式的熟悉与了解，它就可以以某一种方式或同其他思维模式一起来解决复杂的问题。

有关思维模式的另一个很好的例子是原子的太阳系模型，我们很多人在小时候就学过这个。这个模型告诉我们，电子在原子核周围沿轨道而行，就像行星绕着太阳转一样。这个类比带给学生关于原子的快速而精练的直观认识。

同时，这个类比深刻地洞察了人们选择复杂描述（一种外壳厚而又软的柑橘类水果）而放弃精练的思维方式（一种超大尺寸的葡萄柚）的原因。通过利用固有的思维方式，我们往往能更快地了解到“真理”。比方说，现在物理学者已经知道电子围绕原子核的方式与行星绕太阳的方式大致相同。事实上，电子的运动是在“概率云”（Probability

Clouds）中进行的，但你怎样才能把这点告诉一个六年级的学生呢？你是用比较容易让他理解的行星运动来解释这一接近真理的事实，还是跟他讲“概率云”这个准确但根本不可能被他理解的概念？

看起来这是一个很艰难的选择：（1）确保准确性，牺牲可理解性；或者（2）确保可理解性，牺牲准确性。但在大多数情况下这本身就是一个毫无道理的选择，有一个很明显的理由可以说明这点：一种说法如果不能被用来帮助人们预言或作决定，那不管它的表达多准确、多么容易让人理解，它都毫无价值。

西南航空公司的创始人赫布·凯莱赫曾经告诉空乘人员，他的目标是“使股东价值最大化”。从某种意义上讲，这种说法比“低价航线”更为准确，表达的意思也更加完整。毕竟，“低价航线”的说法很显然是不完整的——西南航空公司可以通过减少飞机维修费用或让旅客承担餐巾纸的成本来实现更低的价位。很显然，还有额外的价值（旅客的舒适、安全性）完善着西南航空的经济价值核心。“使股东价值最大化”的问题在于，尽管它的意思表达得很准确，可它甚至无法让空乘人员决定是否在飞机上提供鸡肉沙拉。一个准确但空泛的说法仍然是不起作用的。

我们在前言部分就已经讨论过了“知识的诅咒”——认清不知道的某件事情是什么样子是相当困难的。不起作用的准确性就是“知识的诅咒”的表现之一。对CEO而言，“使股东价值最大化”可能是一条最有用的行为准则；而对空乘人员而言，它却并非同样有用。对物理学者而言，“概率云”是个很奇妙的现象；但对孩子而言，这根本就是天方夜谭。

人们试图精确地解释每一件事，为了达到这个目的，他们必须向你提供足够多的有用信息，然后慢慢地提供更多。

依靠固有的思维方式

防止准确性不起作用和避开“知识的诅咒”的一条途径是使用类比。类比从固有思维方式中汲取能量：蜜柚与葡萄柚相似，一条成功新闻的结构与“倒金字塔”相似，皮肤损伤就像年龄增长一样。类比之所以让人更容易理解精练的语言，是因为它引用了人们早已熟知的概念。

成功地运用类比能够省掉很多力气。事实上在好莱坞，一部耗资数亿美元的影片的成功，很大程度上依靠的是类比的力量。基本上，好莱坞的制片公司每制作一部电影都会考虑千百种构架或剧本。要理解制片公司的命运很难，但姑且让我们尝试一下。不妨想象一下它们必须作的那些可怕的决定。当投资一部电影的时候，它们实际上是在用数百万美元和自己的声誉赌一个难以明了的想法。

让我们把电影构架与房屋的设计蓝图作一下对比。如果一个建筑师设计出了一个绝妙的房屋蓝图，并且有人提供工程的费用，你肯定信心十足，9个月之后你就能拥有跟建筑师原始设计一模一样的家。

而电影的构架却不是一成不变的。不同的电影剧本作家会让故事改写，而聘用不同的导演改变的却是整部电影的艺术风格。当明星们应邀出演剧中的角色时，他们的个性会改变我们对故事中人物

性格的认识。在聘用制片人之后，电影制作会受到经费和后勤方面的限制。最后，在几年或几个月后电影完工的时候，市场企划小组必须在大约30秒之内向观众解释影片的故事梗概——同时还不能省略得太多。

让我们想象一下把几百万美元投资到一个不断发生改变的想法上的情形吧。这个想法会经过一系列极其自负的专业人员的层层过滤：导演、电影明星、制片人和推销商。这个想法本身最好就够出色。

在好莱坞有一些被称做“高质概念”[①] 的妙语。你可能听说过一些：在《生死时速》(*Speed*) 中是“公车生死劫”，在《女孩梦三十》(*13 Going on 30*) 中是“女孩们的长大成人”，在《异形》(*Alien*) 中是“太空船上的大白鲨”。

高质概念并不总能被所有的电影抓住，但确实有许多构架被好莱坞的电影反复使用。为什么会出现这种情况？是因为好莱坞的电影人都只会恬不知耻地回收利用旧想法吗？

这是一个理由，不过只是部分理由。很显然，在电影《生死时速》的概念被搭建起来之前，它在电影人的脑中并不存在，就像你还不知道“蜜柚”这个词的意思一样。“公车生死劫”这句话尽管只有寥寥5个字，却赋予了《生死时速》这个并不存在的概念丰富的内涵。看到这里，请借助这5个字的力量想一下所有你可以作的重大决定。你会雇一个动作片导演还是独立导演？答案是动作片导演。你对电影的预

① 高质概念 (high-concept)，好莱坞电影制作的一种常用模式，包含以下特色：1. 知名影星或导演；2. 故事主轴能以简单的几句话讲清楚；3. 重复出现的单一形象营销主题；4. 有实体授权商品等。——编者注

算是1 000万美元还是1亿美元？答案是1亿美元。请大明星还是普通演员？答案是大明星。故事背景设置成夏天还是圣诞假期？答案是夏天。

再举个例子，假设你被邀请在新片《异形》中担任制作设计，你所要做的就是设计出宇宙飞船的样子，这部电影主要发生在这艘飞船上。可飞船是什么样子的呢？如果你对这部影片一无所知，你可能会先参看一下前人设计的飞船，比方说《星际旅行之进取号》（*Enterprise on Star Trek*）中飞船的酷酷的完美内观。

接下来，老板告诉你电影的构想是“太空船上的大白鲨”。这个构想改变了一切，大白鲨看起来既不是很酷也不完美。理查德·德雷福斯乘坐的飞船摇摇晃晃、又老又破，主人公在匆忙和忧虑中作出所有决定，整个环境看起来很艰难的样子。当你想着如何设计出“大白鲨”时，你的脑中大概浮现出一个大概的轮廓：飞船应该是残破的、肮脏的，而且还很笨重；全体人员不能穿体面的合成弹力纤维制服；每个房间都很昏暗，几乎没有什么装饰。

“高质概念”是好莱坞对谚语的诠释。与大多数谚语一样，它充分利用了类比的力量。通过引用早已存在的思维模式（如电影《大白鲨》的拍摄方式），谚语能加快参与制作这部新片的所有人的学习过程。

当然，一个好模式并不等于一部好电影。如果没有几百号有才华的人投入几年的努力，“太空船上的大白鲨”可能会变成一部很糟糕的作品。另一方面，一个坏构架——一条差劲的谚语，将会彻底毁掉整部影片。没有导演会选择拍摄“太空船上的《母女情深》”。

如果高质概念在电影界有如此大的影响力（要知道，在电影界以自我为中心的人比其他地方多得多），那么我们应该有信心能把这种力量运用到自己的事业中去。

生成性类比

一些类比非常有用，它们不是单纯地强调概念，而是已经成为新思想的平台。比如说，在过去的50年中，把人的大脑比作电脑的比喻已经成为心理学家进行研究的基础。解释电脑的工作原理要比解释人脑容易得多。正是由于这个原因，心理学家从电脑在许多让人容易理解的方面（如存储器、缓冲器和处理器）中汲取灵感，为的是在人脑中植入相似的功能。

好的比喻是“生成性的”（generative）。心理学家唐纳德·舍恩（Donald Schon）用这个说法来说明比喻能够生成“新观念、新解释和新发明”。许多简约、有黏性的创意其实都是比喻所生成的。例如，迪士尼公司把它的员工称做“演员”。这个类比在迪士尼得到了持续有效的传承：

- 演员从不为一份工作参加面试，他们听从角色的安排。
- 他们哪怕在公园里走路，都应该像在舞台上表演一样。
- 把到迪士尼游玩的人当成客人，而不是消费者。
- 他们的工作就是表演，他们的制服就是演出服。

这个比喻对迪士尼相当有用，以至于哪怕只读最后几句话，你也几乎能够预测出在我们没有讨论的情况下演员应该怎样做。比方说，你应该猜得到演员穿着演出服不能在公共场所开小差（演员绝对不能在幕间休息时点着烟聊天）。你也应该猜得到考量迪士尼的道路清洁工依据的是公司标准，而不是道路的清洁度。事实上，道路清洁工是训练有素的演员，因为他们的出镜率最高，而且他们看着就是迪士尼的员工，这让他们理所当然地要回答消费者的提问：哪里能乘车，哪里能散步，哪里有厕所。让他们把自己的角色当成表演而不是制度，是迪士尼的成功之道。“把员工当成演员”是一条让迪士尼保持兴旺50多年的生成性比喻。

让我们把迪士尼和赛百味（Subway）作一下对比。像迪士尼一样，赛百味也为它的前线工作人员拟定了一条比喻：他们是“三明治艺术家”。它与迪士尼的“演员”比喻形成了强烈反差，它完全不能引导员工的行为。迪士尼希望它的职员能像演员一样工作，可赛百味却不希望这种说法让员工的工作变得更艺术。“艺术家”的特征是一种很个性化的表达，每个人都可能有不同的表达方式。我们无法想象一个在衣着、服务和三明治制作上个性张扬的员工能在赛百味待多久。我们完全有理由相信赛百味的“艺术家”会在一个12英寸的三明治上放一把洋葱，这当然是一种个人自由，但我们依然怀疑这种“艺术家特质”是否能让他在三明治中加入一片额外的火鸡肉。

简约的力量

生成性比喻和谚语的力量都是因为一个聪明的替代品：它们用一些容易理解的东西代替那些较难理解的。“双鸟在林不如一鸟在手”是一种切实朴素的说法，它可以在复杂局面和忐忑的情绪交织之下指导我们。生成性比喻的作用与之相似。对于迪士尼的“演员”们来说，演员的立场可能比个人的思想更能让他们应付新环境。

谚语是承载简约的圣杯。想出一个简短的词语是一件很容易的事，任何人都做得到，但要想出一句精练且意义深刻的话却很难。我们在这一章用了如此多的笔墨就为了告诉大家一点——“找到核心”，并用精练的话语将它表达出来，那么你的创意将永远具有强大的影响力。

Made to Stick

Why Some Ideas Survive and Others Die

意外

创意越是出人意料，就越富有黏性，那么我们该如何创造出“意外”的效果呢？我们应该找到人们知识上的缺口：当人们想知道一些事却无法实现的时候，他们就会执拗地想消除这种痛苦，把我们的知识缺口填满。因此，正如好莱坞的好剧本喜欢设计转折点一样，好的创意也应该让你的受众感到意外，找到人们知识上的缺口，引起他们的兴趣。

粘住

第二章．．．意外

PASSAGE TWO

第二章

根据美国联邦航空局的规定，在客机起飞前空中乘务人员必须进行安全通告。我们对此并不陌生：出口在哪里，舱内气压突发变化时该怎么办，如何把坐椅当做漂浮垫使用，以及为什么不能在洗手间吸烟（或者乱碰烟雾警报）。

显然，飞行安全通告是在一个相当糟糕的环境下完成的：没有人在意你说了些什么，空乘人员如是，乘客亦如是。相比较而言，进行劫机则更容易让人"兴奋"。

假如你必须要进行安全通告，你该怎么办？通常情况下更糟的是，你必须让听众仔细地倾听你的通告，这种情况下你将如何处理呢？

一个名叫卡伦·伍德（Karen Wood）的空乘人员就正好遇到了这种情况，她运用自己的创造力，解决了这个问题。在一次从达拉斯飞往圣地亚哥的航班上，她宣布如下：

> 如果各位愿意花点时间听我说，我们会很乐意告诉大家如何使用这些安全设施。假如您从1965年到现在都没坐过汽车，那么系紧安全带的方法应该就是把平的一端插入搭扣。要想解开安全带，只需抬起搭扣，它就会松开了。
>
> 正如一首歌中唱的那样，离开爱人的方式可能有50种，但离开飞机的途径只有6条：机身前部的两扇门、机翼上方的两扇移动窗和机身后部的两扇门。每个出口的位置在你们坐椅上方都标记得清清楚楚，过道旁闪个不停的红白灯也是出口位置的标志。
>
> 现在请大家看一下吧！

乘客的注意力很快就被吸引到了伍德的俏皮话上。她结束通告时，

一些乘客鼓起掌来（如果一个精心设计的广告词能够为安全通告赢得掌声，那么我们所有人就都有希望了）。

信息传递的首要问题是如何吸引人们的注意力。一些信息传递者有权力命令人们听他们说话。家长在这方面很擅长：“鲍比，看着我！”可大多数时候，我们不能命令别人听我们说话，我们必须要吸引他们的注意力。相比而言，后者更具有挑战性。人们常说“你无法让别人专心听你讲话”，通常情况下就是这样。但是请等一下：卡伦·伍德所做的工作恰恰相反，她甚至都没有提高嗓门就成功地让人们专心听她说话了。

最基本的吸引别人注意力的方法是：打破常规。毋庸置疑，人们能够很快适应那些持续发生的事情。连续的感官刺激往往会麻痹我们：想一下空调发出的嗡嗡声、车辆的噪声、蜡烛燃烧时的气味或是书架上书籍摆放的方式。只有当某些东西突然发生改变的时候，我们才会注意到这些习以为常的事物：空调突然停止运转，或是你的爱人把书架上的书重新排列了。

伍德在一个不利于信息传递的环境下成功地吸引了人们的注意力，因为她没有重复那些乘客们早已听烂的说法。通过讲笑话，她不仅吸引了人们的注意力，而且让注意力能够持久。但是如果伍德所关心的仅仅是吸引注意力，她根本就不用如此幽默。只要在开头的时候，说到一半突然停顿一下，或者中间用俄语说两句，她就可以很轻松地吸引人们的注意。

我们的大脑天生就对变化敏感，聪明的产品设计商们十分清楚这一点。一旦需要产品使用者关注的时候，它们就会努力确保某些东西

发生变化。警报灯之所以忽明忽暗，是因为如果灯一直亮着，我们肯定会把它关掉。以前的警报器只会发两个音，现在的警报器却能够制造出很复杂的声音，这样更容易抓住人们的注意力。这也是利用了我们对变化的敏感程度。

本章将集中探讨两个主要问题：怎样吸引人们的注意力，以及如何维持这些注意力。如果我们的语言不能从琐碎中提炼出精华来吸引人们的注意，那么我们就不能获得成功。此外，我们的语言往往都过于复杂，以至于不能维持人们的注意力，因而我们也不会成功。

要想明白这两个问题的答案，我们必须首先弄清楚两种基本情感—惊讶和兴趣。一般情况下，本质上具有黏性的说法能够让人们感到惊讶并引发他们的兴趣。

- **惊讶**　吸引我们的注意力。一些天生具备黏性的创意能够表现出令人惊讶的“事实”：中国的长城是唯一在太空中可见的人造工程！我只是用了大脑1/10的能力！你一天应该喝8杯水！都市传说中经常含有此类令人惊讶的情节手法。
- **兴趣**　让我们的注意力得以持久。能长时间维持注意力的黏性创意有很多种。比如说，阴谋理论能让人们孜孜不倦地收集新信息。流言飞语会让我们期待从朋友那里得到更多的消息以做谈资。

那些天生具有黏性的创意往往都出人意料。我们的创意越出人意料，也就越有黏性。但是你能否创造出“意外”呢？“策划出来的意外”难道不是一种矛盾的修饰吗？

史无前例

新款别克厢式多功能车（Enclave minivan）的电视广告开头是一辆停在房子前的别克，一个拿着橄榄球头盔的小男孩爬了进去，紧跟着是他的两个妹妹。这时画外音说道：“现在向大家展示的是最新款的别克汽车。”孩子们的爸爸坐在方向盘后面，妈妈则坐在他的旁边。到处都是放着杯子的杯架。爸爸发动车子，车子动了起来。“这是最好的厢式多功能车。”

接着汽车缓缓地驶上郊外的街道。画外音说道：“别克厢式多功能车是家庭出行的最佳选择。它配备齐全，包括可远程控制的移动后门、150条电缆槽、全揽天空风景的天窗、可调温度的杯架、六点定位系统……”

厢式多功能车在一个十字路口停了下来。镜头停在了小男孩的身上，他正在透过车窗看着外面郁郁葱葱的大树。爸爸开车穿过十字路口。

这时出人意料的事发生了。

一辆超速行驶的小轿车冲进十字路口，从侧面猛烈撞击了这辆汽车。真是可怕的碰撞！金属被撞得变了形，碎玻璃四处飞溅。

画面逐渐变成黑白，屏幕上出现一条信息：“没有看到那辆车开过来吗？”

这行字也逐渐退去，取而代之的是一句回答："从来没有人看见。"

在刺耳的背景声中，几个词飞入屏幕："系好安全带……永远。"

厢式多功能车直到最后都没有再出现。这则广告由美国广告委员会负责策划制作（厢式多功能车事发现场由美国运输部提供）。美国广告委员会成立于1942年，迄今已经成功策划了许多活动，从二战时期的"口风不紧船舰沉"到最近的"真正的朋友不会让醉酒的朋友开车"。如同委员会策划的许多其他广告，这次的别克广告充分利用了黏性创意的第二个特点：意外。

这则广告充分具备出人意料的效果，因为它打破了固有的关于汽车广告的思维模式。我们大概都知道怎样拍摄汽车广告：登山车的拍摄地通常是巨石嶙峋的山地，跑车就应该穿梭在空旷的赛道上，越野车最好载着雅皮士们穿越森林到达瀑布，厢式多功能车则通常被家长用来送孩子们去踢足球。在广告里不会出现死亡，也从未有过。

这则广告出人意料的另一个原因是：它打破了关于现实生活中短途旅行的思维模式。我们在家附近进行无数次的短途旅行，绝大多数都非常安全。这则电视广告提醒我们，交通事故本来就是难以预测的——我们应该系好安全带，要预防万一。

我们的思维模式好比一台推测机器，它帮助我们推测接下来会发生什么，进而帮助我们作出决定。厢式多功能车的那则广告问："没有看见那辆车开过来吗？"没有，我们没看见。我们的推测机器失效了，这使得我们非常吃惊。

各种情感能够帮助我们优雅地应对各种重要的情况，它们指导我们进行不同的思考和行为方式。我们都知道，愤怒让人想要干一架，

而恐惧则让人想要逃跑，但情感和行为之间的联系可能更加微妙。比方说，最新的研究发现，生气的一个副作用是使得我们对自己的判断越来越坚信不疑。生气的时候，我们知道自己是对的，任何生过气的人都可以作证。

因此，如果说情感带有本能目的，那什么是惊讶的本能目的呢？惊讶引发我们的注意力。当固有的思维模式失效时，就会引发惊讶，这为我们想明白失效的原因做好了铺垫。当推测机器失效时，惊讶就会抓住我们的注意力，从而让我们把机器修好。

惊讶的眉毛

惊讶是和面部表情紧紧联系在一起的，这种表情几乎可以说是世界通用的。在一本名为《摘掉面具》（*Unmasking The Face*）的书中，作者保罗 · 埃克曼（Paul Ekman）和华莱士 · 弗里森（Wallace Friesen）创造出了一个术语——“惊讶的眉毛”，他们用这个词来描述惊讶时独特的面部表情。“眉毛弯起来且挑得很高……眉毛下方的皮肤因眉毛的抬高而拉长，因而比平时更容易被看见。”

眉毛抬高的时候，我们的眼睛会变得更圆，这使得我们拥有更广阔的视野——惊讶的眉毛是身体迫使我们看得更多的一种方式。为了肯定我们确实看到了自己以为看到的东西，我们可能会做两次同样的表情。相较之下，生气时我们的眼睛会变小，为的是把目光聚焦到已知的问题上。除了让眉毛抬高以外，惊讶还会使得我们的下巴下伸，嘴巴张大。我们会一时说不出话，身体暂时无法动弹，全身的肌肉都松

弛下来，仿佛身体想确保我们在接受新信息时不挪动也不说话。

所以，当我们遇到意料之外的事情、推测机器发生失误的时候，惊讶能够把这一紧急情况置于优先位置。所有的事统统暂停，正在发生的行为被打断，注意力不自觉地被吸引到使我们惊讶的事情上。厢式多功能车广告以可怖的撞车场景结束时，我们不禁诧异，发生了什么事？

出人意料的创意更有可能粘在人们的脑中，因为惊讶让我们集中注意力思考。额外的注意力和思考把出人意料的事情烙在我们的记忆中。惊讶抓住我们的注意力。有时候这种注意力是短暂的，但在其他情况下，惊讶能够让注意力变得持久。它能刺激我们挖掘潜在的原因，去想象其他的可能性，并且找出避免再次惊讶的方法。

比方说，研究阴谋理论的专家指出，很多理论都是在人们努力解决出人意料的事情时产生的。关于肯尼迪、玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）、猫王（Elvis）和库尔特·科本（Kurt Cobain）暴毙的阴谋理论就有很多，但是人们似乎对90岁老人的突然死亡没什么兴趣。

惊讶使得我们急于找到一个答案来解决人们为什么会惊讶这一问题一越是惊讶，答案就越复杂。想要刺激人们集中注意力的话，我们就应该充分利用由巨大的惊讶效果所带来的力量。

避免弄巧成拙

不过，追求惊讶效应可能会导致大麻烦，一不小心就会弄巧成拙。

20世纪90年代后期是这类弄巧成拙的广告的全盛时期，许多新兴

企业为了树立自己的品牌形象，在广告上投资数百万美元。投入的钱不断增加，消费者的热情却是有限的，因此为了引起消费者的惊讶和兴趣，广告必须不断推陈出新。

在2000年美国橄榄球“超级杯”大赛期间，有一则广告的开场是一个大学乐队在球场上练习表演，他们每一个细微的动作我们都看得清清楚楚。这时镜头切换到通往球场的体育馆通道——突然12只饿狼冲上球场。队员们四散逃跑，却难逃被饿狼扑倒并攻击的命运。

这则广告想告诉我们什么？不知道。毫无疑问，它很有冲击力，令人印象十分深刻。直到今天，我们仍然记得狼群追逐惊恐万分的乐队成员的画面。但是，由于这种惊讶和所要传达的信息毫无干系，它一点价值也没有。换个角度来讲，如果广告的商品是“撕不破的制服”的话，这则广告或许会获得很大的成功。

这样一来，狼的广告与别克的广告正好相反。两则广告都产生了强有力的惊讶效应，可只有那个别克汽车广告成功地利用惊讶来突出它所传达的核心信息。在第一章中我们已经讨论过找出创意核心内容的重要性，让惊讶效应为核心信息服务才是制胜的法宝。

一件令人吃惊的事情必定是不可预知的。惊讶与可预见性永远是对立的，但话说回来，惊讶又必定是“可后知的”。只有在经过思考之后你才能领悟其中奥秘，但之前丝毫无法预料。我们不妨对比一下这两类节目带来的感觉：有着出人意料结局的电视真人秀或电影，比如《第六感》，以及同样有着出人意料结局却弄巧成拙的广告。我们会发现，电视节目和电影的结局在影片中有迹可循，而后者则完全是不可预知的。

我们在本章开头的时候就指出，推测机器发生错误时我们会感到惊讶。惊讶有助于让我们重视这一错误，这样我们就能改进机器，为未来作好准备，然后我们再找出弄巧成拙的惊讶（比如狼的广告）和意味深长的可后知的惊讶之间的区别。

以下是我们每天都想要实现的目标的基本内容：如果你想让创意更有黏性，你就必须先破坏别人的推测机器，然后再把它修好。但是，在让别人吃惊、破坏其推测机器的同时，怎样才能避免狼的广告中那种弄巧成拙的惊讶呢？要想避免弄巧成拙的惊讶，同时又要确保出人意料的创意具有深刻内涵，最简单的方法就是瞄准听众推测机器的某一方面，而这个方面必须与你的核心信息相关。之前我们已经看见过一些利用这种策略的例子。

在第一章中，我们提到了报纸出版商胡佛·亚当斯，他的宗旨是“名字、名字，还是名字”。对于大多数地方报记者来说，这个宗旨看起来相当普通，但有一点是肯定的，他们评价“好的地方新闻”的标准都是该新闻是否发生在社区之中。

不过亚当斯的宗旨并非这么简单，他的思想中有更为激进的成分。所以说，他打破了其他人的思维模式，“如果可以的话，为了得到名字，我甚至可以出版电话簿上的几页。事实上，如果我能够收集到足够多的名字，我肯定会雇更多的打字员，使得所有人的名字在版面上找到合适的位置。”这足以让记者们突然意识到：“名字，名字，还是名字”和他们固有的思维模式并不一致。他们原有的思维模式可能是“尽可能地强调报纸的地方性”，但亚当斯的思维模式是“名字比什么都重要，甚至比能否获得利润更重要”。这一创意的力量来自于它的出人

意料。

所以，一个可以让你的创意变得更有黏性的好方法是：第一步，明确你要传达的主要信息——找到核心；第二步，找出信息中与直觉相违背的东西——例如，核心信息中有什么出人意料的含义；第三步，破坏听众的推测机器，用违反直觉的方式传递信息。最后，在成功破坏他们的推测机器之后，帮助他们把机器修好。

黏性创意最忌讳的是平淡无奇。如果信息听起来平淡无奇，它们就会左耳进右耳出。这也是很自然的事情！如果我直觉上认为我早已“了解”你想传递给我的信息，我还有必要强迫自己记住它吗？问题在于，听起来平淡无奇的信息往往并非如此，就好像胡佛·亚当斯和西南航空公司的例子一样。作为信息的传递者，你的任务是把信息的特殊之处展示给自己的听众。

诺德斯特龙的轮胎防滑链

诺德斯特龙公司（Nordstrom）是一家以优质的客户服务而闻名的百货公司。毫无疑问，额外的服务会影响价格：在诺德斯特龙购物可不便宜。但仍然有许多人乐意花更多的钱到那里购物，因为诺德斯特龙使他们购物更加开心。

诺德斯特龙的经营战略是，把它的一线工作人员培养成为客户服务的狂热者。当然，这并非一蹴而就。许多有行业经验的人之前在别的地方工作的时候，老板总是想方设法缩减劳动力成本。他们原先服务客户的思维模式大概是这样的：“尽可能加快客户进出百货公司的

速度，以及时刻保持微笑。”

多年来，诺德斯特龙的应聘者可能一直奉行这种思维模式，但诺德斯特龙有着不同的理念：即使以效率为代价，也要让客户满意。诺德斯特龙是如何瓦解一种思维模式，然后用另一种思维模式取代它的呢？

从某种程度上讲，公司利用出人意料的方法解决了这个问题。在《基业长青》(*Built to Last*)[①]一书中，吉姆·科林斯（Jim Collins）和杰瑞·波勒斯（Jerry Porras）描述了诺德斯特龙公司职员出人意料的服务。诺德斯特龙公司的员工在公司内部被称做“诺迪斯”(Noidies)。

> 帮助一位当天下午要开会的客户熨好新衬衫的诺迪斯；
>
> 热情地把客户在梅西百货买的商品包装起来的诺迪斯；
>
> 在冬天里帮助购完物的客户暖车的诺迪斯；
>
> 紧要关头把派对服装送到快发疯的女主人手中的诺迪斯；
>
> 甚至还有把使用防滑链的钱偿还给客户的诺迪斯——尽管诺德斯特龙并没有防滑链这种商品。

由此你可以想象得到，这些故事就算没让诺德斯特龙的新员工震惊，也够让他们惊讶的了。“把梅西百货的商品包装起来！我不明白。我们能得到什么好处呢？”这些观念无形中影响着诺德斯特龙的客户服务，例如不要把时间浪费在不买东西的客户身上；一个交易结束以

① 《基业长青》一书中文版由中信出版社2002年出版。——编者注

后，要抓紧时间招呼另一个客户。

对诺德斯特龙的新员工而言，把客户在竞争对手那里买的礼物包装起来的想法是荒谬的，是与他们对“服务”的定义相违背的。这个故事给他们上了新的一课，它破坏了他们的推测机器。他们原先的“优质服务”推测机器永远也不会产生包装利他性礼物的念头。这些故事就是用诺德斯特龙服务的思维模式取代新员工脑中的“优质服务”思维模式的第一步。

如此一来，诺德斯特龙就冲出了平淡无奇的牢笼。“诺迪斯”—它本可以不向员工灌输这一切，而只是告诉他们诺德斯特龙的职责是提供“业内最优质的客户服务”。这种方式可能也是对的，不幸的是，杰西彭尼（JC Penney）和西尔斯百货（Sears）可能也会告诉自己的员工这一点。为了让传递的信息变得有黏性，你必须把平淡无奇的信息变得不落俗套。“超级棒的客户服务”是平淡的说法，“在大冬天帮客户暖车”则不落俗套。

值得注意的是，如果这些故事是关于国际知名便利店企业7-11的职员，它们可能会更加出人意料，更加不落俗套。“瞧，我进去拿包烟的工夫柜台人员就帮我把衬衫熨好了！”故事的价值不仅在于出人意料，还在于诺德斯特龙的经营宗旨和故事内容的完美统一。同样的观念换个背景可能会带来灾难，7-11的领导层可不想看见自己的员工为竞争对手做礼品包装的工作。

诺德斯特龙的故事是意外原则发挥效用的经典例子。你丝毫不用担心它们会弄巧成拙，因为惊讶的背后是深刻的含义——这些故事告诉我们怎样才能成为真正合格的诺德斯特龙的员工。这就是不落俗套

地传递核心信息。

新闻写作课上的练习

诺拉 · 埃夫龙（Nora Ephron）是一位电影剧本作家，她曾经参与创作了《丝克伍事件》、《当哈里遇上萨莉》和《西雅图不眠夜》，这些电影都获得了奥斯卡金像奖提名。埃夫龙的职业生涯开始于在《纽约邮报》和《时尚先生》担任记者，而她成为记者很大程度上是受了她高中新闻老师的影响。

埃夫龙至今依然记得第一次上新闻课的情景。尽管当时学生们毫无写新闻的经验，但他们带着对记者工作的想象走进了第一节课的课堂：记者捕捉并报道事实的真相。要想获得事实的真相，你必须紧紧抓住5个W：谁（who）、何事（what）、何地（where）、何时（when）以及为什么（why）。

学生们在打字机前坐下后，埃夫龙的老师给他们布置了第一个作业——写一则新闻事件的导语。老师把具体事件告诉了他们："贝弗里山高中的校长肯尼思 · L · 彼得斯（Kenneth L.Peters）今天宣布，全校师生下周四将去萨克拉门托参加一个有关新教学法的研讨会。发言者有人类学家玛格丽特 · 米德（Margaret Mead）、大学校长罗伯特 · 梅纳德 · 哈钦斯博士（Dr. Robert Maynard Hutchins）和加利福尼亚州州长埃德蒙 · 布朗（Edmund Brown）。

于是未来的记者们坐在打字机前，在键盘上敲下他们职业生涯中的第一篇报道。据埃夫龙后来回忆，她和大多数其他学生一样，都只

是把各个要素重新排序并把它们压缩成一句简单的话："州长布朗、玛格丽特 · 米德和罗伯特 · 梅纳德 · 哈钦斯将在萨克拉门托向贝弗里山高中全体师生发表演说……等等。"

老师把作业收上来后迅速地扫了一眼。然后他把作业放在一旁，停顿了片刻。

最后，他告诉大家，"故事的开头是'下周四学校不上课'"。

"那真是个紧张的时刻，"埃夫龙回忆道，"那一刻我才明白，新闻不只是机械地复述事实，还应该找出关键点。仅仅弄明白谁、何事、何时和何地是远远不够的，你还必须了解它有什么意义，它的重要性何在。"她说，在那一年剩下的时间里，老师布置的每一项作业都有一个秘密——一个隐藏的关键点。学生们要努力找出这个关键点才能写出出色的故事。

应该说这个创意是非常具有黏性的。这位老师之所以有巨大的影响力，不仅因为他是一个出色的演讲者或是一个优秀的导师——尽管他可能两者都是——但最主要的是因为他提出了一个杰出的创意。就是这个创意在短短几秒钟内改变了学生脑中关于新闻的思维模式，也正是这个创意改变了一个学生的职业规划，甚至影响了她以后30年的人生。

是什么让这个创意发挥效用的呢？首先，这个老师很清楚学生对新闻已经有了特定的思维模式，他很清楚学生是怎样想的。其次，他在课堂上用"写新闻导语"的作业让学生实践自己特定的模式。然后他再用一个精心的设计，出人意料地破坏学生的推测机器。通过揭示正确的导语——"下周四学校不上课"——他把学生的思维模式成功调出且迅速加以校正，使得他们的思维模式能够更好地运转。



美国是否在对外援助上投入过多？

背景：许多年来，民意测验显示在大多数美国人眼里，联邦政府在对外援助上投入过多。自“9 · 11”以来，美国政府对外援助的比率已经下降50%，但半数美国人依然觉得他们超支了。我们接下来看一下两个论据，这两个论据试图证明美国政府在对外援助上投入太少，而非太多。

资料1：以下是来自一家天主教律师团—社区和平与司法中心的资料：

尽管美国白宫和其他政府机构做了许多努力向公众解释有关对外援助的事项，但美国人民依然坚持认为他们在对外援助上投入过多。布什政府关于增加对外援助的提案虽然已经获得通过，但还是无法让美国人民在对外援助方面变得慷慨。2003财政年度，布什政府在对外援助上投入150亿美元，但其中70多亿美元——几乎一半——是用于军事援助，而非经济援助。根据美国国会预算办公室的最新估计，用于经济援助的80亿美元甚至抵不上伊拉克战场上一个月的开销。在所有工业化国家中，美国用于外援的资金占国民预算的比例最低，而且多年来一向如此。所有撒哈拉以南的非洲国家获得的经济援助加起来不过10亿美元多一点，仅相当于一架B-2轰炸机的价钱。美国人民一直认为美国是一个以为世界作贡献而闻名的伟大国家，但从对外援助上却看不出这点。

对资料1的评论：首先要注意的是导语被埋没了。最后一句话才是最有力的论据。美国人对于美国的思维模式是，美国是一个慷慨、人道的国家——“以为世界作贡献而闻名”。打破这个思维模式的方法是把事实呈现给大家，即美国“用于外援的资金占国民预算的比例最低，而且多年来一向如此”。

几十亿的数字似乎不太具有黏性——大数字往往很难让人反应过来，也不容易让人记住。资料中有一部分试图克服这个“大数字问题”，它是一个类比，将用于撒哈拉以南非洲国家的援助与一架B–2轰炸机的价钱作比较。我们真的很赞同这个比较，因为它把读者置于一个作决定的情境：“我会用一架B–2轰炸机和对撒哈拉以南非洲的援助加倍的机会做交易吗？”

为了让这段资料更有黏性，我们可以试着做两件事。首先，把数字忽略掉，重新在脑中过一遍这段资料的主要信息。接下来，选择一个更能引起共鸣的具体例子进行比较。有些人可能觉得与B–2轰炸机的价钱相当很合理，那我们不妨创造一个更加出人意料的比较，因为这样才能让表达的意思更加清楚。

资料2：我们一直认为美国是一个以为世界作贡献而闻名的大国，但从对外援助上却看不出这点。公众认为，花在帮助其他国家上的钱远比实际上多得多。民意测验显示，大多数美国人认为联邦政府在对外援助上的投入相当于国民预算的10%~15%，而事实是对外援助占的比例还不到1%，是所有工业化国家中最低的。

所有撒哈拉以南的非洲国家获得的经济援助加起来不过10亿

美元多一点。只要每个美国人一个月少喝一瓶碳酸饮料，美国对非洲的援助就能增至现有的两倍。如果每个美国人一年能少看一部电影，美国对非洲和亚洲的援助就能增至现有的两倍。

对资料2的评论：以下是我们为了让资料变得更有黏性所做的努力：首先，我们快速直接地打破了我们对于“慷慨的美国”的思维模式，引起读者的兴趣。我们用百分比替代文字，这比几十亿的大数字更容易让人理解。其次，我们用碳酸饮料和电影取代了B–2轰炸机，这让类比变得更加具体。碳酸饮料和电影更为切合实际——有多少人能真正感受到一架B–2轰炸机的巨大花费呢？或者它到底值多少钱？因为碳酸饮料和电影都是很琐碎的开支，它们才能打动人心，让人们感受到非洲需要人道援助的紧迫性。

记分卡

审核表	**资料1**	**资料2**
简约	–	√
意外	√ （B–2类比）	√√ （内涵及类比）
具体	√	√
可信	√	√
情感	–	√
故事	–	–

提示：吸引注意力的最好方法是直接破坏人们已有的思维模式。

让注意力持久

土星环之谜

我们在本章开头就提出了两个问题：如何吸引人们的注意力？怎样才能让注意力得以持久？目前为止，大部分出人意料的想法都是对一个模式的相对简约且快速的调整。它们可能造成很深刻的影响——就像诺拉 · 埃夫龙的老师做的那样，但这些影响来得太突然，所以只能在短时间内抓住人们的注意力。但有时候我们传达的信息要复杂得多，怎样才能通过更为复杂的信息把人们与我们粘在一起呢？怎样才能让人们的注意力得以持久呢？

几年前，亚利桑那州立大学的一位社会心理学家罗伯特 · 恰尔迪尼（Robert Cialdini）开始在他的著作中和课堂上改进科学讨论的方式。他把图书馆当做灵感的启发地，他查阅馆藏的每一本针对非专业读者的科学著作，把自己感兴趣的文章片断影印下来，然后在浏览的过程中找出其中的一致性。

在不怎么有趣的段落中，他多半能找到他所期待的东西：目标不明确，语言太过正式，混杂了很多专业术语。在较出彩的段落中，他也能找到许多意料之中的优点：结构很清晰，例子很生动，文字比较流畅。“但是，”恰尔迪尼说道，“我还找到了一些意料之外的东西——最出色的著作都是以一个神秘的故事开头。作者首先描述一些看起来无厘头的事，然后引导读者一步步地解开谜团。”

一位天文学家的著作长久以来停留在他的脑中，这本著作的开头是一个谜团：

> 我们怎样才能对太阳系最壮观的行星体——土星环作出解释呢？它们在太阳系是独一无二的。土星环是由什么组成的呢？
>
> 然后，他通过提问将这个谜团引向更深层次，“为什么三支国际化的科学家团队得出的答案会截然不同呢？”剑桥大学的科学家团队坚持认为土星环是由气体构成的，麻省理工学院的另一支队伍则坚信土星环由冰晶体构成，而来自加州理工学院的第三支团队对此不以为然，他们认为土星环的成分是冰晶体。说到底，每支团队探讨的是同一种现象，不是吗？答案究竟是什么呢？

获得答案的过程就像揭开谜团一样。以上三组科学家的研究方向都把握得很好，但他们却好像沿着各自的线索走进了死胡同。在经过数月的努力后，终于有了一个突破。恰尔迪尼说：“你知道吗？答案其实在书的最后20页中。尘埃，尘埃，确切地说是被冰包裹的尘埃颗粒，这或许可以用来解释一些疑惑。现在我关心的并不是尘埃，土星环的成分也与我的生活毫无干系，而是作者让我读这本书的时候像个快速阅读者一样哗哗地翻页。”

恰尔迪尼说，谜团的力量是不可估量的，因为它们让人渴望答案。“你听说过著名的‘**啊哈**’经历，是吧？”他说道，“如果在‘**啊哈**’前能先有一声‘**咦**’？就更让人有满足感了。”

通过创造一个谜团，我们的天文学家作者让尘埃都变得十分有趣。在前面的大半本书中抓住人们的注意力不仅是为了给出提示，更是为

了引出后面精彩的20页，这20页集中了主要的科学理论和实验。

恰尔迪尼开始在他的课堂上创造谜团，这个方法很快就产生了效果。他在开始上课的时候引入谜团，在课堂上剖析谜团，最后在下课前揭晓谜底。然而，有一次讲课的时候，下课铃在他揭晓谜底前就响了。他为此说道："通常在规定的下课时间前5~10分钟，有些同学就已经开始准备撤了。我们都知道那些信号——把铅笔收好，笔记本合上，背包的拉链拉上。"但这一次，学生们都相当安静。"下课铃响后，没有一个人动。事实上，我本想不揭晓谜底就下课的，结果却遭到了学生的一致抗议。"他说他当时感觉像踩了地雷一样。

恰尔迪尼坚信谜团教学的最大好处是"解开谜团的过程与科学研究的过程非常相似"。因此，老师通过利用谜团，不仅能提高学生对书本知识的兴趣，更能训练学生像科学家一样思考。

谜团并不是科学家的专利，只要是没有明显答案的问题就都是谜团。为什么动物园里的熊猫产仔那么难呢？为什么客户不喜欢我们的新产品？教会孩子领会数学分式重要性的最好方法是什么？

请注意这里发生了什么：我们已经到达了出人意料的更高层次。在诺德斯特龙的例子中，诺迪斯理念有一个很强的直接表达：**诺迪斯帮客户暖车**！听到这里，你会马上想起记忆中关于客户服务的思维定式，但你会发现矛盾，然后会让它变得更为完善，而所有这一切都发生在很短的时间内。谜团不是从出人意料的时刻中，而是从出人意料的**旅途**中创造出来的。我们很清楚自己被引导的方向——我们希望揭开谜团——但我们不能确定自己将被带到哪里。

打破思维定式是一个瞬间的转化过程。嘣！改变就发生了。如果

我们先被告知土星环由干燥物质构成，思维定式就会被打破。我们称之为“初级”的出人意料，但实际上“土星环之谜”要比这更为广义，更为微妙。作者告诉我们连科学家都不知道土星环究竟是由什么构成的，可以说他让我们踏上的是一条难以预料结果的旅途。这是“二级”的出人意料。依照这种方式，我们便成功实现了从“短暂惊讶”到“持续兴趣”的飞跃。

好莱坞电影中的好奇心

在电影《颠倒乾坤》(*Trading Places*) 中，比利 · 雷 · 瓦伦丁 (Billy Ray Valentine) ——由埃迪 · 墨菲 (Eddie Murphy) 饰演——表面上看是个没腿的乞丐，他坐在一个由滑板改装成的巧妙装置上，靠双手滑着车在一个公园里穿梭。他向过路人讨钱，也向俏女郎发出约会邀请。两个警察走过去，把他拎起来，这时候人们才发现他的腿其实完好无缺。比利是艺术家的反面代表。

随着影片情节的发展，杜克兄弟——两个年长的生意人掺和进来，他们说服警察把比利交给他们处置，把比利弄出了监狱。在后两幕场景中，我们看见比利穿着三件套的西服坐在镶木地板的办公室里。杜克兄弟把他变成了一个商人。

剧本创作指导罗伯特 · 麦基 (Robert Mckee) 利用这个例子来阐释“转折点”的概念。他对如何抓住观众的兴趣很有一套，他在大礼堂开电影剧本研讨会时，台下往往座无虚席，大家都乐意花上500美元来聆听他的思想。《乡音周报》(*Village Voice*) 如此描述他的课程：

不仅对作家来说不可或缺，对演员、导演、评论家和影迷们来说同样必不可少。他的学生或写、或导、或制作出了出色的电视剧如《急诊室的故事》、《希尔街的布鲁斯》和《X档案》等，以及《紫色》、《阿甘正传》、《13号星期五》等一系列优秀的电影。

麦基说："要想找出答案，给打开的话题画上句号，好奇心发挥着很大的作用。而情节起的作用与这个普遍的欲望恰恰相反，它提出问题并不断打开不同的情境。"在电影《颠倒乾坤》中，比利和杜克兄弟所成就的转折点勾起了观众的好奇心。瓦伦丁这个街头的小混混将怎样顶着商人的名号继续前进呢？

在麦基的观念里，一个好剧本的设计必须让每幕场景都有一个转折点。"每个转折点都会勾起人们的好奇心。观众想知道，**接下去会发生什么**？以及**故事将如何收尾**？答案直到最后一场演出的高潮才会揭晓，而一直被好奇心揪住的观众也得以保持很高的热情。"麦基指出**故事将如何收尾**——这个问题有足够的吸引力让我们一直看下去，哪怕我们已经对电影有了更好地了解。"不妨想一下我们看过的那些糟糕的电影，我们把整部电影看完其实只是为了获得那个唠叨的问题的答案。"

接下去会发生什么？**故事将如何收尾**？我们渴望找出问题的答案，这种欲望维持着我们对一本书的兴趣。它让我们坐下来看一些糟糕的电影，但它也能让我们静下来看很长的科学文章。麦基和恰尔迪尼对风格迥异的问题提出了相似的解决方案。

然而，有些东西尽管缺少这种谜一样的感觉，却依然能很快吸引人们的兴趣。有些东西能刺激孩子们被动地记住神奇宝贝的形象和它

们的特征，但这并不意味着他们想知道**接下去会发生什么**。车迷们关注每一期《名车志》的感觉与揭开谜团显然并不一致。但正如我们看见的，神奇宝贝的粉丝和车迷们在某些方面与电影爱好者以及趣味讲座上的学生有共同之处。

几十年来，心理学家一直在研究这个问题——**什么能引起人们的兴趣**。他们对兴趣的研究是为了找出描述情境兴趣（situational interest）的方法。换句话说，是情境的哪些特质引起并抬高了人们的兴趣？是什么让情境变得有趣？事实证明，恰尔迪尼和麦基已经很接近答案了。

好奇心的“缺口理论”

1994年，美国卡内基梅隆大学的行为经济学家乔治·洛温施坦（George Loewenstein）对情境兴趣提出了最广泛的解释。令人惊讶的是，这个解释相当简约。他说，当我们感觉自己的知识出现缺口时，好奇心就产生了。

洛温施坦的观点是知识缺口导致痛苦。当我们想知道一些事却无法实现的时候，就会觉得身上像长了很痒的疮，不得不抓。要想消除这种痛苦，我们就得把知识缺口填满。就算看那些糟糕的电影是一种痛苦，我们还是耐心地坐下把它们看完，因为看不到故事的结局实在让人太郁闷了。

关于兴趣的“缺口理论”似乎能够解释为什么有些事物能引起狂热的兴趣。根据该理论，这些事物能产生知识的缺口。我们不妨用电

影来举例。麦基说的话与洛温施坦的很相似。他说："故事的情节就是提出问题，并且不断打开不同的情境。"电影让我们疑惑的是，**接下去会发生什么？**侦探小说让我们疑惑的是，**是谁干的？**体育竞赛提出的问题是，**谁会赢？**填字游戏提出的问题是，**与"psychiatrist"同义的6个字母的单词是什么？**神奇宝贝卡片让孩子们疑惑的是，**我还缺少哪些宝贝形象？**

缺口理论的一个重要要求是在关闭缺口前必须先把它们打开。我们的最终目的是告诉人们事实，但我们首先必须让人们意识到他们需要这些事实。正如洛温施坦所说，说服人们让他们觉得自己需要我们的信息有一个窍门，就是先强调一些他们缺乏的专业知识。我们可以利用他们知识中的缺口提出问题或疑惑，我们可以提出其他人知道一些而他们不知道的事，我们可以向他们展现他们不知道怎么应付的情境，如选举、体育比赛或一些神秘的事情。我们可以挑战他们，让他们预测结果（这种做法会产生两个知识缺口——**会发生什么事？我的选择正确吗？**）。

举个例子，大多数的地方新闻频道都会为即将播出的节目放一些戏谑性质的小广告。这些广告会告诉我们晚间节目开头的一些片断，通常用的是诙谐而夸张的语言："现在青少年中盛行一种新毒品——它可能就在你家的医药箱里。""刚刚提到了哪家著名的当地餐馆的制冰机里有黏糊糊的东西？""你家里有一种看不见的化学物质——它可能马上就会杀死你！"

以上是一些有关缺口理论的耸人听闻的例子。它们之所以能够起作用，是因为它们用了一些你不了解的东西来戏弄你——事实上，在你发

现你不知道这些东西以前，你根本不会在意它们。“我女儿是不是在我的旧处方上做了手脚？我怀疑自己是不是在那家黏糊糊的餐馆吃过饭？”

巧妙地运用玩弄新闻的手法能让我们想传达的信息更加有趣，正如我们将在创意诊断中看到的那样。

不管在什么情况下，不管我们想传达什么样的想法，这种新闻上常用的方法都不过时。要想让我们传达信息的过程更为有效，我们需要把自己的思想从“我要传达什么信息？”转变为“我希望自己的观众提出什么问题？”

抵制过度自信

我们有能力指出人们不了解的东西，缺口理论就是建立在这种能力的基础上的。比较复杂的是，人们往往自以为他们了解得很多。研究表明，许多人都对自己了解多少过于自信。

在一项研究中，研究者让人们思考他们所在大学面临的严重的停车问题，参与者有足够的时间来想出他们所能想到的所有解决方案。他们总共给出了大约300种解决方案，这些方案被分成七大类。其中一类建议减少停车需求（如提高停车费用），另一类建议更有效地利用停车空间（如开辟仅供“小型汽车”停放的地方）。

普通参与者提出的最佳解决方案不到专家团提出的70%。这是可以理解的，我们不能指望一个人能提出数据库容量大小的解决方案。然而，当这些人被要求评价自己的表现时，他们预计自己能达到75%。他们认为自己找出了大多数方案，但实际上他们漏掉了许多。

如果一个人坚持认为自己无所不知，那就连缺口理论都很难起作用了。幸好还有抵制这种过度自信的方法，比方说，通过挫败学生对新闻业固有的思维模式，诺拉·埃夫龙的新闻课老师成功地防止了学生过度自信。他先让学生们记牢自己预想出的观念，然后再迅速地把它们破坏掉。

让人们记牢他们的预测有利于防止过度自信。哈佛大学的物理学教授埃里克·梅热（Eric Mazur）发明了一项教学创新的方法，这一方法被称做“概念测试”。几乎在每次上课的时候，梅热都会提出一个概念问题，然后让学生们公开对答案投票。记牢一个答案很简单，但正是这一简单的行为提高了学生的参与热情，让他们对结果更加好奇。

当过于自信的人意识到其他人不同意自己的观点时，他们更有可能会承认知识的缺口。南希·劳里（Nancy Lowry）和戴维·约翰逊（David Johnson）曾就教学环境做过专门研究，在这个环境下，五年级和六年级的学生必须就一个题目进行互动讨论。他们对一个组的讨论进行引导，鼓励他们与标准答案达成一致；而在另一个组，他们设计出不一样的讨论，让学生提出与正确答案不同的见解。

一下子就同意标准答案的学生对这个主题的兴趣不如其他学生来得强烈，相比而言，他们去图书馆查找资料的可能性也较小。老师们在课间播放了一个关于讨论主题的特别短片，这时最明显的区别才被揭示出来。表示同意的学生中只有18%留下来关注这个短片，而在不同意标准答案的学生中，有45%留了下来。渴望填补知识的缺口——找出谁才是正确的，比渴望滑翔和丛林游戏的威力更大。

缺口从知识开始

如果说好奇心从知识缺口中产生，那我们可能会想我们的知识越是丰富，知识缺口越少，我们的好奇心就越弱。但洛温施坦则认为事实恰恰相反，他说，在积累信息的过程中，我们的注意力会越来越集中在不知道的东西上。一个人如果能说得出美国50个州中17个州的州府，他可能会为自己的知识感到自豪，而一个能说得出47个州府的人却更有可能觉得不满足，因为他还不知道剩下的那3个。

有些主题会很自然地强调我们知识中的缺口。人情趣味故事吸引人是因为我们了解人类的特征，但我们不知道如果发生戏剧性的变化会怎样。比方说，赢得奥运会金牌的感觉如何？赢得彩票后的感觉如何？成为连体的孪生兄弟感觉会怎样？

流言飞语的盛行是因为我们知道某些人的很多事情，但总还有不确定的信息。我们对偶然相识的人不怎么感兴趣，但我们对名人的事却格外“八卦”。我们知道谁是老虎·伍兹，谁是朱莉娅·罗伯兹，但我们更渴望知道自己漏掉了什么——他们的怪癖、他们坎坷的爱情经历，或是他们一些不为人知的缺点。

好奇心来自知识的缺口，但如果我们已有的知识不足以产生好奇心呢？在20世纪60年代，一家新成立的电视传媒——美国广播公司签约播放美国大学生体育协会（NCAA）的足球赛。在内行人中，大学体育是一个经典的主题。大多数球迷通常只关心自己的校队，除非他们中有些人执著地热爱某项运动。但美国广播公司每周在每个区只能播放几场比赛。它要想赢利，就必须让看电视的人对没有自己球队

参加的比赛也产生兴趣。

怎样才能让得克萨斯州大学城里的电视观众关注密歇根州对抗俄亥俄州的比赛呢？29岁的鲁恩 · 阿利奇（Roone Arledge）以前的工作主要是指派人员去报道篮球赛、拳击赛和足球赛，他写过一份备忘录，提出了如何提高大学足球赛收视率的一些方法。

阿利奇认为，应该扩大电视上播放出的空间。担任比赛实况的广播员把他们的摄像机架在比赛场上，然后等待着某些场景在他们面前发生。但他们忽略了其他每一个要素——场外的球迷们、球场的色彩和壮丽的场景。他说，“那就好像是从门上的猫眼里看大峡谷一样”。

在耽搁了整个上午以后，他在一个周六的下午打出了一份给上级的提议：

> 目前为止，电视的突出作用是把比赛呈现给观众—现在我们要把观众带到比赛中去……
>
> 我们不是把镜头对准足球场的记分牌，而是播放一段关于校园和体育馆的赛前短片，以此来引导观众。他需要明了自己在俄亥俄州的州府哥伦布，一个为足球疯狂的小镇，或者认识到自己是俄勒冈州科瓦利斯的一小群球迷中的一分子。他必须了解周围的村落和校园是什么样子；有多少人在跟他一起看这场比赛；这片土地上的人们在球赛时的着装如何，以及这场比赛对参赛的两所学校有何意义。

这份备忘录长达3页，他讨论到了摄像机的角度、拍摄时机和开始时的图案。但备忘录的核心是一种新方法，这种新方法能把那些可

能本来不关注俄勒冈科瓦利斯大学足球赛的人们带入比赛中去。阿利奇说，窍门在于把与比赛有关的背景充分展现给人们，使得他们能够开始倾注自己的注意力。

阿利奇写的这份备忘录鼓舞了美国广播公司的其他成员。两天后，领导要求29岁而且没有丰富经验的他，用他备忘录中的指导方针来广播一场大学球赛。

阿利奇本能地采用了洛温施坦的缺口理论。你怎样才能引起人们对某一主题的兴趣呢？你应该指出他们知识中的缺口。但如果他们对乔治亚大学牛头队不是很了解呢？这是一种知识的深渊而非缺口。在这种情况下，你必须往深渊中填入足够的知识，把深渊变成缺口。阿利奇设置了大屏幕来展示当地球迷的风貌，在校园里举着广告牌进行宣传。他大声讲述着球迷的热情、比赛的状态和两队的交战史。所以在比赛开始的时候，有些观众已经开始关注哪个队会赢，但是其他的人则依然不甚关心。

阿利奇接下来制作了一个后来被称做《体育大世界》的节目。它向美国人介绍了许多他们以前可能从没见过的体育运动：环法自行车赛、勒芒车赛、竞技冠军赛、滑雪赛和英式足球比赛。在报道这些赛事的时候，他再次采用了在做美国大学生体育协会的节目时所倡导的理念：明确历史背景，告诉人们足够多的背景资料，让他们开始认识到自己知识中存在的缺口。谁将在勒芒24小时耐力赛中跌倒呢？由教师改行的车手能赢得比赛的冠军吗？什么情况算是犯规呢？

阿利奇于2002年去世，在其职业生涯中，他在美国广播公司先担任体育部主管，而后又担任了新闻部主管。他创立了《体育大世界》、

《周一足球之夜》、《20/20》和《新闻夜线》节目，并获得过36个艾美奖。他为美国广播公司发明的那套方法经受住了时间的考验。让人们关注的方法就是向他们提供相关背景。今天这看起来是显而易见的做法，因为这些技巧已经被普遍应用了。但这个背景方法开始风靡起来，只是因为一个29岁的年轻人写了份关于如何让大学足球赛更吸引人的备忘录。

许多老师为了吸引学生的注意力，也变着花样采用阿利奇的方法。有些人标榜“先进的组织者”策略，意思是说，要想把学生吸引到一个新的主题上来，就必须从强调他们已经知道的某些东西入手。地理老师可能会让学生收集一些关于地震灾难的图片，为的是引出关于板块构造论的讨论；或者，老师会采取阿利奇的方法，介绍历史背景，引起学生们的兴趣。化学老师可能会先讨论门捷列夫，谈谈他排列化学元素时执著的热情，然后再引出元素周期表。通过这种方式，元素周期表就形象生动地显现了出来。

知识的缺口创造出兴趣，但要想证明知识的缺口确实存在，可能有必要先强调某些知识。“这是你已经知道的，现在这些是你未知的。”你也可以介绍背景，让人们注意接下来会发生什么。可以肯定的是，侦探小说家和填字游戏的作者都给我们留下了线索。所以当我们感觉自己离答案很接近的时候，好奇心就会驱使我们进行到底。

像电影里演的那样，藏宝图是很模糊的。图上有一些关键的地界标，画大“X”的地方就是宝藏所在地。通常情况下，冒险家都能找到第一个地界标，但这只是通向宝藏的漫长旅程的第一步。如果藏宝图显示在MapQuest.com网上，且有详细的指示，就会让惊险影片再

也没法拍下去。重要的是将信息排序，留下一个又一个线索，而不是一下子将一大堆信息灌输给别人。这种传递信息的方法更像是游戏，而不是说教。

出人意料的观点打开知识的缺口，然后与人们开起玩笑。它们在需要被发现的地方画上红色的大“X”，但又不明确告诉你怎样到达那里。正如我们即将看到的那样，一个醒目的红色“X”能帮助成千上万的人省去许多时间。

月球行走和口袋收音机

二战后，在满目疮痍的东京，一家刚成立不久的公司，也就是后来的索尼，历经艰苦开始在商业领域发展。它吸纳了一大批杰出的科学家和工程师，但它的第一项革新——电饭煲，却遭遇了失败。起初，索尼公司赖以营生的是维修短波收音机。

在这段困难时期，索尼最优秀的技术人员井深大（Masaru Ibuka）开始对晶体管产生浓厚的兴趣，而当时贝尔实验室的一个团队刚研发出了这种晶体管。井深大制订了一个“详尽”的计划来激励他那由50名科学家和工程师组成的团队，因为他认为晶体管有广阔的发展前景。但就在他竞标获得贝尔实验室这项技术的经营许可时，日本的经济产业省却拒绝了他的申请，它怀疑这家新公司是否有能力把一项如此尖端的技术做好。

1953年，井深大终于获得了经营晶体管的许可。他把目光放在收音机上，后者的构造以晶体管为基础。对工程师来说，晶体管收音机

的优点是很明显的：它把收音机从硕大的电子管中解放出来，电子管收音机既笨重又不实用。贝尔实验室告诉井深大，它并不认为“晶体管收音机”有可行性。但不管怎么说，井深大的工程师们都很支持他的这项决策。

让我们暂时站在井深大的立场上思考一下。你的公司处境艰难，但你有一支优秀的团队，你要做的是启发这支团队的灵感。你完全有能力把他们领到上百条不同的道路上去——电饭锅、收音机、电话，或是任何一样能研发出的东西，但你坚信以晶体管为基础的收音机是最有前景的一条道路。

然后，你的核心想法就是晶体管收音机。你怎样才能让这个想法出人意料呢？你将如何激发你的团队的好奇心和兴趣呢？要想刺激他们的积极性，光有“晶体管收音机”这个概念是远远不够的。这个概念更注重技术，而不是价值。晶体管收音机，然后怎样呢？

为什么不引用一些管理的经典主题呢？竞争——“在开发晶体管收音机的竞争中，索尼公司将打败贝尔实验室。”质量——“索尼将成为世界上最权威的收音机制造商。”创新——“索尼将创造出世界上最先进的收音机。”

“便携式收音机”——这就是井深大向他的团队所传达的想法。

回顾当初的情况，其实很难理解这个狂妄的想法——它是多么出人意料、多么荒谬，索尼的其他工程师也是第一次听到这种想法。收音机绝对不是能放进口袋的东西，它们是家具。当时的收音机生产厂雇用的都是全职家具工匠。

此外，一夜成为暴发户的日本公司将进行这样的革新的可能性本

来就很低，当时贝尔实验室的精英们也都认为这不可能。毕竟在20世纪50年代，“日本制造”是假冒工艺的代名词。

但索尼的工程师们极具才干而且很有进取心，他们很快就理解了井深大的便携式收音机的想法，这个想法让索尼公司实现了不可思议的飞跃。到1957年，索尼的员工人数已经增长到了1 200人。1957年3月，在索尼公司勉强获得开发晶体管的许可后的第四年，索尼公司将TR-55投入市场，这是世界上第一款便携式晶体管收音机。索尼公司售出了150万台TR-55收音机，这使它一跃成为世界知名公司。

“便携式收音机”是出色的产品创意，但它也是出色的“黏性创意”吗？对，它二者兼具，而且这二者都是不可或缺的。毫无疑问，就算井深大原本下定决心要生产出世界上最高级的电饭锅，世界上某个人也能发明出晶体管收音机。晶体管收音机是不可阻挡的技术进步。但第一批晶体管收音机与口袋大小相距甚远，如果没有井深大那出人意料的想法，他的工程师们很可能在晶体管收音机变得轻巧实用前就放弃了这项技术。井深大之所以能让工程师们投入多年的努力，是因为他提出了一个出人意料的想法，从而激励了数百名工程师出色地完成了工作。

1961年5月，美国总统肯尼迪在一次国会特别会议上发表演说，当时正是冷战主宰全球政治的时候。在冷战下产生了一些新方法来衡量成功，来记录得失，但在一个看得见的领域，美国被远远地甩在了后面，这个领域就是太空技术。

4年前，也就是1957年，当苏联成功发射第一颗人造地球卫星Sputnik时，美国完全惊呆了，之前它一直把自己标榜为技术最先进的

国家。后来美国终于发射了自己的人造卫星，以此来应对苏联的做法。但苏联始终保持领先，实现了一个又一个第一。1961年4月，苏联的宇航员尤里 · 加加林（Yuri Gagarin）成为太空第一人，而美国飞行员艾伦 · 谢泼德（Alan Shepard）则晚了一个月。

在肯尼迪的国会演讲中，他提出了帮助美国保持它在冷战中的领先地位的要求。它要求足够的资金来达到许多战略目标：为国际发展建立援助项目，扩大北大西洋公约组织，在拉美和南亚建立广播电视站，加强国家防御。

但肯尼迪以一个古怪的注释结束了演讲。他最后的提议与国际援助或国家防御毫无关系。注释是这样的：“我相信，在这个10年结束以前，美国必须致力于达成这样一个目标——让一个美国人登上月球并且让他安全返回地球……如果我们坚决地作出这个决定，能登上月球的就不仅仅是一个人，而将是整个美国人民。我们所有人都必须先努力把这个人送到那儿。”

两个出人意料的想法，都创造出了意外效果。收音机是家具，而不是能装进口袋的东西；人类不可能在月球上行走，因为路程太远，空气太稀薄。

二者都有深刻的含义。它们没有把我们一步步地引上一条单调乏味的道路，而是用一种突然的、戏剧性的方式告诉我们世界是怎样呈现在我们面前的。而且它们不仅仅告诉我们“怎么样”，还告诉我们“为什么”。

二者都创造出知识的缺口。“缺口理论”的作者洛温施坦说，重要的是知识的缺口会让人很痛苦。他问道：“如果人们喜欢好奇心，

他们为什么还会千方百计地想解决掉它呢？他们为什么不在看最后一章前把侦探小说放一放，或者在一场势均力敌的球赛的最后精彩时刻把电视机关了呢？”

这两个出人意料的想法都产生了知识的缺口——但还没有大到不可逾越的地步。肯尼迪并没有提出“把人送上水星”，井深大也没有提出“可植入人体的收音机”。每个目标都是大胆的创新，都能鼓舞起人们的斗志，但又不会使人麻痹。每个听到“把人送上月球”演讲的工程师肯定马上就开始了大脑风暴：“首先我们要解决这个问题，然后我们需要发展这项技术，再然后……”

“便携式收音机”的理念使一家公司渡过了成长期的难关，而且使它成为世界公认的技术弄潮儿。在差不多10年的时间里，在数十个机构，把人送上月球的理念把成千上万个本没有关系的人联系在一起。这些都是伟大的、强有力的、有黏性的创意。

当我们怀疑自己引人注意的能力、或是让注意力持久的能力时，不妨从肯尼迪和井深大那儿找找灵感。现实一点的话，可以向诺拉·埃夫龙的新闻老师和诺德斯特龙的领导层学习。意外效应是为核心原则服务的，它拥有惊人的生命力。

Made to Stick

Why Some Ideas Survive and Others Die

如果这本书中有故事会流传几千年，很可能要成为像《狐狸与葡萄》一样的故事。寓言所产生的具体的形象——葡萄、狐狸、对酸葡萄的轻蔑评论，使它传达的信息经久流传了下来。有人怀疑说如果伊索寓言被诠释成伊索的"有益建议"，那么它们存活的时间就会变短——"当你失败的时候，不要抱怨。"我们的一切抽象概念必然转化成人们日常生活中的具体行为，具体化的创意更容易被人记住。

具　体

第三章

PASSAGE THREE

粘住

第三章···具体

一个炎热的夏天，一只狐狸在果园里散步。它看见葡萄藤上有一串长熟了的葡萄。“正好用来解渴。”它说。它往后退了几步，小跑，然后跳起来摘那串葡萄，但是没够着。它又返回来，加快了跑的速度，又跳起来够那串葡萄，还是失败了。它跳了一次又一次，直到最后筋疲力尽了，它才放弃。它离开时还趾高气扬地说：“这些葡萄肯定是酸的。”你经常会藐视你得不到的东西。

上面的这则《狐狸与葡萄》的寓言是伊索写的。如果这本书中有故事会流传几千年，很可能要成为像《狐狸与葡萄》一样的故事。

甚至那些从来没听过《狐狸与葡萄》的人都知道“酸葡萄”这个蕴涵了故事寓意的短语。《伊索寓言》传遍了整个世界，显然，伊索诠释了人类普遍具有的一个缺点。如果这则寓言没有反映出关于人性的某些深刻哲理，它就不会流传2 500多年了。但是，还有很多深刻的哲理没有渗透到平常生活所使用的语言中和几十种文化中。由于独特的诠释方法，这一哲理变得格外有黏性。寓言所产生的具体的形象——葡萄、狐狸、对酸葡萄的轻蔑评论，使它传达的信息经久流传了下来。有人怀疑说如果伊索寓言被诠释成伊索的“有益建议”，那么它们存活的时间就会变短——“当你失败的时候，不要抱怨。”

这个世界需要的是更多的寓言。网上的一个帖子讽刺了“商业时髦词语制造者”这一现象。读者可以通过在三列词语中分别挑出一个，制造产生属于自己的商业时髦词语，像“以相应花费为基础的再制造”，“以客户为导向的有预见性的范例”，“战略逻辑价值”（顺便说一下，作为时髦词语，所有这些古怪的组合听起来似是而非）。老师

们有他们自己的时髦词语：后认知技术、内在动机、有价证券估价、逐渐适合、主题学习。如果你曾经跟医生谈过话，我们甚至都不需要举例。在医学方面，我们最喜欢举的例子是："原发性心肌炎"。"心肌炎"的意思是你的心脏出了点问题，"原发性"的意思是"我们不知道为什么你的心脏工作不正常"。

语言经常是抽象的，但生活不是。老师教授学生关于战争、动物和书籍的知识，医生治疗我们的肠胃、脊柱和心脏出现的问题，公司制造软件、制造飞机、发行报纸，生产比去年更便宜、速度更快、更别致的小轿车，甚至最抽象的商业战略最终也必定显现在人类清晰的行为中。那些清晰的行为比一项抽象的战略要更容易理解——就像"吃不到葡萄就说葡萄酸的狐狸"要比有关人类灵魂的评论更容易理解一样。

抽象的东西很难让人理解和记住。同时也使得人们之间的协调合作变得困难，因为这些人可能以截然不同的方式诠释抽象的事物。具体化帮助我们避免了这些问题，这可能是《伊索寓言》带给我们的最重要的启示。

美国大自然保护协会

50年以来，美国大自然保护协会（TNC）通过最简单且可行的方法帮助保护了世界上珍贵的环境区域，即买下它们。它以市场价格买下土地，使它远离受到损害的用途，例如伐木业的发展。在大自然保

护协会内部，这条被称为“美元和英亩”的战略非常出名。它对捐赠者和捐助者具有吸引力，因为他们赠与的结果非常明显：一项大额的捐赠可以买一大块地，一项小额的捐赠可以买一小块地。就像一位捐赠者评论的那样，大自然保护协会制造出了“你能真真切切‘走在上面’的结果”。

2002年，大自然保护协会加利福尼亚分部的营运总监迈克·斯威尼（Mike Sweeney）面临着一个巨大的挑战。加利福尼亚地区对于大自然保护协会来说特别重要，因为它有很多在环境学上称为临界面积的地方。加利福尼亚是全球仅有的5个地中海气候区域之一（另外几个是南非的高山硬叶灌木群落、智利的常绿硬叶有刺灌丛、澳大利亚的湿润森林区，当然还有地中海沿岸地区）。这些地中海气候区域只占世界陆地面积的2%，但是却拥有超过20%的植被种类。如果你想买珍贵的土地，地中海气候区为你的美元提供了很好的去处。

2002年，斯威尼和他的员工手持一幅加利福尼亚的地图，走遍整个州，在最有价值的环境区域，也就是值得保护的区域标上颜色。令人吃惊的是，地图的40%被标上了颜色。这是一个没有成功希望的想法，因为没有足够的美元能买下这么大面积的土地。

这个州9%的土地被划分为“临界危险”的区域。9%已经太多了，不能考虑购买，但这些区域的环境保护却至关重要，大自然保护协会不能如此轻易地放弃它们。

大自然保护协会决定实行一些新的方法。“美元和英亩”战略不能应用到如此广阔的土地面积上来。因此大自然保护协会并不试图完全拥有土地，而是确保关键区域**不受破坏**。这个组织付钱给土地所有

者，不是为了开发他们的土地，而是要买下所谓的“保护权”。它将和当地的州政府一起改变政策，鼓励对私有和公共土地的保护，它将把注意力集中在重要的没有土地可买的海边区域。

这些新的策略成功了——与“美元和英亩”战略相比，大自然保护协会能保护更多的土地。但是它们也有缺点：第一，对于捐献者来说，它们要抽象得多。捐献者不能“真真切切地走在”一条有利的政府规章之上。第二，它们也可能让员工泄气——它们取得的进展并非很清晰。当大自然保护协会把注意力集中到土地买卖时，斯威尼说：“庆祝一桩买卖成交，告诉所有人‘约翰和玛丽到了这片土地’，拍拍他们的背，这些都很容易。”这些如此鼓舞士气的“里程碑时刻”，在新模式中更难找到。大自然保护协会怎样才能使新策略更具体化呢？

在这种情况下，你该怎么办？有没有一种方法在一个更模糊的背景下使“美元和英亩”策略重新变得清晰？这个州40%的区域需要你来保护，而你却买不下来，你怎么向捐赠者和合作者们解释呢？

奇普在斯坦福大学和他的学生讨论过这个案例。一些学生在解决抽象的问题时，冲破不好处理的巨大面积的挑战——40%区域的加利福尼亚！9%是急需解决的区域！——通过把它再分成更多明确的“子目标”。例如：“未来20年中我们每年将保护加利福尼亚2%的土地面积。”其他人试图求助于我们能够理解的测量单位，比如英亩。绝大多数人能想象出1英亩面积的大小，但是现在的土地面积太大了：2%的加利福尼亚是大约200万英亩的面积。没有人能想象出200万英亩到底有多大。

那些学生都很聪明，他们试图找出一种方法，把一个大而抽象的

目标分解成更小、更具体的子目标。这是正确的想法。但是在这个案例中，数目太大了。“土地面积”并不一定是最好的思考方法，因为其中1 500英亩的土地要比其他90 000英亩更具有环保价值。考虑“每年的土地面积”就像一位仅考虑“每年的画布”而不根据时期、风格以及画家进行分类的博物馆馆长。

大自然保护协会是这么做的：谈论“地形景观”，而不是土地面积。地形景观是具有特殊环境特点的一块毗邻的土地。大自然保护协会制定了一个在10年内保护50个地形景观的目标——其中25个处于优先地位。每年5个地形景观听起来比每年200万英亩更切合实际，也更具体。

靠近硅谷的东边有一片棕色的山丘，这里就是与约塞米蒂（Yosemite）国家公园一般大小的荒地的起点。对于旧金山海湾来说，棕色山丘是一个重要的分水岭，但是它们很快就被硅谷的扩张分割成了碎片。尽管这块区域在生态保护方面很重要，但它不像杉树或者海岸，有着能勾起人们丰富想象的美丽景观。那些山丘被草地覆盖着，其中点缀着一些橡树。一年中的大多数时候，草是棕色的。斯威尼承认这里不是很有吸引力，甚至硅谷当地一些有兴趣保护户外空间的组织也没有注意这一片棕色山丘。但是，斯威尼说，“我们不会因为什么东西漂亮就去关注它，而是因为它对生态保护很重要”。

大自然保护协会把橡树大平原命名为“汉密尔顿荒地”（名字源自于它的最高峰，也就是当地一个气象台所在地）。把这片区域定义为连贯的地形景观，并且给它命名放在地图上，就是为了引起当地组织和政策制定者的注意。以前，斯威尼说，硅谷组织就想保护离他们

家园很近的那些重要区域，但他们不知道从哪儿开始。“如果你说，‘在硅谷的东边有一块确实很重要的区域’，这并不让人兴奋，因为不明确。但是当你说‘汉密尔顿荒地’时，他们的兴趣就被提起来了。”

帕卡德基金会（Packard Foundation）是由惠普公司创始人之一创立的一个机构，为保护汉密尔顿荒地提供了一大笔捐款。海岸区域的其他环保组织也开始发起保护这片区域的活动。斯威尼说：“我们现在总在会心微笑，因为我们看见别人的文件，他们正在谈论汉密尔顿荒地。我们真想对他们说，‘要知道这是我们发动起来的’。”

住在城里的人们往往会这样命名他们附近的区域：“卡斯特罗”、“苏豪区”、“林肯公园”等等。这些名字定义了一个区域及其特征，邻近区域都有它们自己的个性。大自然保护协会通过它的地形景观创造了相同的影响力。汉密尔顿荒地并不是一块几英亩的土地，它是生态保护的名胜之地。

这不是一个关于土地的故事，这是一个关于“抽象”的故事。大自然保护协会避开了抽象的陷阱——每年拯救200万英亩土地，通过把地图上抽象的点变为明确的地形景观。大自然保护协会明智地意识到情境会变得更加模糊，解决方案亦会如此，但是他们不能让自己传达的信息更为模糊，因为具体化是黏性创意不可或缺的组成部分。

是什么让一样东西变得“具体”呢？如果你能凭感觉审视某样东

西，那么它就是具体的。一个V8引擎是具体的，“高性能”则是抽象的。大多数时候，具体被归结为特定的人做特定的事情。

具体的语言帮助人们理解新的概念，尤其对新手来说。抽象是专家才能享有的奢侈。如果你要把一个观念传达给一屋子的人，而你又不确定他们知道些什么，那么具体才是唯一可靠的语言。

要证明这点，我们可以从研究亚洲的数学课堂开始。从这些年的新闻我们可以知道，东亚的孩子比美国的孩子在各方面都要表现出色(除了对高脂肪食物的消费)，这在数学方面尤为明显。在很早以前，美国人的数学技能要落后于亚洲人——这个差距在一年级时很明显，然后在整个小学阶段日渐扩大。

亚洲学校的做法有什么不同吗？我们的老观念是这些学校以近乎机器人的效率工作：时间长，且纪律严明。我们总认为东亚学生不是那么“具有创造力”，甚至更愿意认为他们是通过死记硬背和机械的学习方法来超过美国学生的。结果证明，事实几乎是相反的。

1993年，一批研究人员研究了10所日本的学校、10所中国台湾的学校和20所美国的学校。在每个学校，他们挑选了两位不同类型的数学老师作为观察对象，观察了每个老师的4节课。研究人员发现所有这些老师都频繁使用生硬的记忆法；在这三个地区的数学课上，至少有一半的时间都可以看到这些标准化的教学过程。但是在这三个地区中，其他的教学技巧差别很大。

例如，思考一下这个由日本的老师提出的问题：“你有100日元，但是你花了70日元买了一个笔记本。你还有多少钱？”或者这个由中国台湾的老师提出的问题：“最开始有三个孩子在玩皮球，后来又来

了两个，然后又有一个加入了他们。现在有多少孩子在玩球？”她边说，边在黑板上画上吸引人的图像，而且写下“3+2+1”的等式。

请注意，这些老师通过强调具体化和熟悉的东西——购买学习用品和玩皮球来解释抽象的数学概念。他们充分利用了已有的思维模式——我们在“简约”一章中探讨过的一个战术。老师们采用了一个现存的思维模式——6人球赛的人员组合变化——解决了一个抽象的问题。

研究者们把这类提问叫做情景计算，它与“死记硬背法”几乎完全相反。与我们的旧观念不同的是，它在亚洲出现的频率是在美国的两倍（61%对31%）。

在另一个案例中，一位日本老师在一张桌子上放了5排瓷砖，每排10块，然后她拿走了3排。她问一个学生还剩多少块，这个学生给出了正确的答案：20。老师问学生他们怎么知道这是个减法问题。这位老师给学生提供了减法的视觉形象，学生就能把抽象的概念——“减法”——建立在一个具体的基础上：30块瓷砖从原始的50块中被拿走。研究人员们把这类问题称为概念型知识问题。在日本，37%的课上提出过这类问题，在中国台湾是20%，但在美国却仅有2%。

用具体作为抽象的基础，这种做法不仅对数学教学有好处，也是理解的一个基本原则。新手渴望具体，你曾经在读一篇学术论文或者技术性文章甚至备忘录时，对那些奇特的抽象语言感到困惑，因而迫切需要一个例子吗？

或者你经历过照着一个太抽象的菜谱做饭的失败：“直到菜肴达到一个合适的稠度。”嗯？倒是告诉我要搅拌多少分钟啊！给我一幅

图看看是什么样子！在我们做了几次这道菜后，“合适的稠度”这句话可能就开始有意义了，我们对这句话代表的意义有了一个感官印象，但是第一次它就像3+2+1对于3岁小孩儿那样没有意义。

具体就是这样帮助我们理解的——它帮助我们在已有的知识和感觉的基础上建立更高更抽象的洞察力。抽象需要一些具体的基础，试图在没有具体基础的情况下教给别人一个抽象的原则，就像试图建一座空中楼阁一样困难。

具体化使人难忘

具体化的创意更容易被人记住，以个别单词为例吧。有关人类记忆的实验表明人们更擅长记忆具体化、形象化的名词（“自行车”或者“鳄梨”），而不是抽象的名词（“正义”或者“人格”）。

天生有黏性的创意充满了具体化的词汇和画面——想想肯德基的油炸老鼠或者偷肾故事中装满冰的浴缸。如果偷肾故事中那个人醒来后就立刻发现有人出于自尊心责难潜逃了，那么这个传说则永远不会这么有黏性。

耶鲁大学研究者埃里克·哈夫洛克（Eric Havelock）对那些口头传下来的故事，比如《伊利亚特》和《奥德赛》进行了研究。他发现，这些故事以大量具体的行动为特征，几乎没有抽象概念。为什么？对于抽象概念，古希腊人当然没有困难——毕竟这个社会出现了柏拉图和亚里士多德。哈夫洛克认为那些故事是从抽象概念发展过来的，当

它们被一代代人流传了很长时间后，那些比较难忘的具体细节就被保存了下来，而那些抽象的则消失了。

让我们转移到现代世界，转移到另一个永恒而又美丽的领域：会计学。把你自己想象成一位必须向大学生介绍会计学原理的教授。对一个新生来说，会计学看上去抽象得让人不知所措——利润表、资产负债表、T账目、应收账款、库藏股份，因为我们看不见任何人或者场景。

作为老师，你怎样使会计学概念生动鲜明呢？来自乔治亚州大学的两位老师卡罗尔·斯普林格（Carol Springer）和费伊·博思克（Faye Borthick），决定尝试一些截然不同的东西。2000年秋天，斯普林格和博思克教授了一学期的应用会计学，他们用一个长达一学期的案例研究作为课程的核心内容，案例描述了由俄克拉何马州立大学两个二年级学生——克里斯（Kris）和桑迪（Sandy）创办的新企业所遇到的情况。

克里斯和桑迪设计了一个叫做“安全夜行”（SNO）的新产品，一个针对适龄青少年父母的装置。把它装在青少年的车里，这个装置就会记录下行车路线以及汽车的速度。这样，家长们就可以确定孩子们是否在安全驾驶了。

在这点上，作为一名学习《会计学入门》课程的学生，你就成为故事的一部分了。克里斯和桑迪是你的朋友，他们听说你正在上会计学课，他们需要你的帮助。他们问，我们的商业创意可行吗？我们必须卖出多少件才够我们的学费？同时教师指导你怎样计算相关材料（全球定位系统接收器，存储硬件）和经营（在eBay网上销售要花多

少钱）的费用。

由克里斯和桑迪主演、长达一学期之久的肥皂剧展现了会计在商业中的作用。每种会计课程都定义了固定费用和可变费用之间的差别，但是在肥皂剧中这种差别并不那么显而易见。克里斯和桑迪不得不付所有的费用，例如开发产品的计划支出，这些是固定费用。只有当产品被制造或是销售的时候，才会有其他费用产生——例如材料制作费或是eBay网的销售代理费，这些是可变费用。如果你的朋友把他们的学费投入到一桩刚起步的生意，那这些区别就很重要。

这个案例研究是情景学习的一个例子，类似于亚洲国家数学课上的老师。在数学课上，一个学生一个学期可能会遇到300个不同的例子；而在会计课上，一个例子就足够丰富，可以包括一个学期的内容。

随着学期的进行，作为克里斯和桑迪的会计，你会亲眼目睹这桩生意的进展。当地一个法院找到克里斯和桑迪，想把他们的“安全夜行”装置用于假释的犯人，但其并不想购买而是想租用。克里斯和桑迪应该如何答复呢？后来，生意开始迅速壮大，但克里斯和桑迪突然很恐慌地打电话告诉你说，他们被银行退票了。他们从来没卖出过这么多件，他们的银行账户里没有现金了。这怎么可能呢？（很多刚起步的生意都面临这个问题，它体现了利润率和现金流之间的差距。）只有在你同现金支票以及eBay网的收据打了一个月交道后，才会得出答案。

通过这样形象生动的讲解，学生们是不是学得更好了？一开始很难讲。课程的改变使得我们很难把期末考试成绩直接同前些

年的相比较。一些学生似乎对新课程更有热情，但是其他人则在抱怨，因为这个案例研究需要投入大量时间。然而一段时间后，学习具体案例研究的好处越来越明显。在经历案例研究后，那些高学分的学生更倾向于选择会计专业。具体化竟然使得最能干的学生想成为会计。

案例研究同样也对普通学生产生了积极影响。在下一门会计课程中——平均在两年后学习的，前半部分的课程内容完全是建立在《会计学入门》中学到的知识基础之上的。那些经历过案例研究的学生，在这门课的第一次考试中分数明显高过其他同学。其实，分数最明显的差异体现在那些得C的学生身上。普遍来看，他们的成绩高出了12分。请不要忘记，离案例研究结束已经两年了。具体化产生了黏性。

维克罗（Velcro）的记忆理论

具体化是如何使创意具有黏性的呢？答案和我们记忆的特性有关。

我们当中有很多人觉得记住某样东西就像把它储存起来一样，记住一个故事就是把它锉薄放进大脑档案的橱柜里。这个类比一点没错，但奇怪的是，对于不同种类的记忆可能有完全不同的档案橱柜。

事实上，你可以自己检验这个观点。你可以尝试记住下面的这组句子里面不同的意思。每个句子花5秒或10秒钟时间——不要太快。当你从一个句子转到下一个句子时，你会注意到记忆不同种类的概念感觉也会不一样。

- 记住堪萨斯州的州府。
- 记住歌曲《Hey Jude》的第一行歌词（或者其他你熟悉的歌曲）。
- 记住蒙娜丽莎。
- 记住你度过大部分童年时光的房子。
- 记住“真理”的定义。
- 记住“西瓜”的定义。

杜克大学的一位认知心理学家戴维·鲁宾（David Rubin）用这个练习诠释了记忆的特性。每次记忆指令似乎都引起不同的大脑活动。记住堪萨斯州的州府是一个抽象的练习，除非你正好住在托皮卡（美国堪萨斯州的州府）。相反，当你想到《Hey Jude》时，你可能会听到保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）的声音和钢琴伴奏（如果你听到《Hey Jude》头脑一片空白，请把它换成一张甲壳虫乐队的专辑，这样你会开心点）。

毫无疑问，对蒙娜丽莎的记忆需要有那个著名的神秘微笑的视觉印象。记住你童年时的房子可能唤起你很多回忆——气味、声音、视觉。你甚至可能感觉你自己跑着穿过你的屋子，或者记得你的父母过去常常坐着的位置。

记住“真理”的定义可能要难很多——当然你知道“真理”意味着什么，但你很可能没有什么事先阐明的定义来勾起你的记忆，就像蒙娜丽莎一样。你可能会创造出一个没什么用但似乎很适合你对“真理”的感觉的定义。

“西瓜”的定义可能也包括一些大脑活动。“西瓜”这个词立即勾起感官记忆——有斑纹的绿色瓜皮和红色的瓜瓤，甜甜的香气和味道，整个西瓜的重量。然后当你试图把这些感官记忆压缩进一个定义时，你可能感觉很费力。

记忆不像是一个单独的档案橱柜，它更像是维克罗[①]。如果你看看维克罗制作材料的两边，你会看见一边是几千个细小的钩，另一边则是几千个细小的线圈。当你把两边按在一起，大量的钩便进了线圈，这就是维克罗密封的原因。

你的大脑拥有数目众多的线圈。一个创意拥有的钩子越多，它在记忆中就越根深蒂固。童年的房子在你脑中有大量的钩子，而一张新的信用卡的卡号在你脑中只有一个钩子，如果它够幸运的话。

好的老师有一个诀窍可以增加特定创意的钩子。来自艾奥瓦州的简·埃利奥特（Jane Elliott）老师设计了一个相当有力的创意——涉及了感情和记忆如此多的不同方面——以至于20年后，她的学生还深刻地记得。

棕眼睛，蓝眼睛

马丁·路德·金于1968年4月4日被暗杀。第二天，简·埃利奥特，艾奥瓦州的一位小学老师向她三年级的学生解释他的死。在布满白色的艾奥瓦州赖斯城，学生们很熟悉金，但是却不能理解谁想让

① 维克罗，即尼龙搭扣。——译者注

他死或者为什么。

埃利奥特说："我知道现在到了以一种具体的方式讨论这个问题的时候了，因为我们从入学第一天起就谈论歧视。但是我们无法向艾奥瓦州赖斯城三年级的学生解释两个月前的'每月英雄'之一马丁·路德·金的枪击案。"

第二天她去上课前制订了一个计划：她的目标是让她的学生们清楚地了解种族歧视。刚开始上课的时候，她把学生分为两组：棕眼睛的孩子和蓝眼睛的孩子。然后她宣布了一条令人震惊的信息：棕眼睛的孩子要比蓝眼睛的孩子优越——"他们是这个屋子里比较优秀的人"。两组人被分开了：蓝眼睛的孩子被强制坐在教室的后面，棕眼睛的孩子被告知他们更聪明，并有更多的休息时间。蓝眼睛的孩子不得不戴一种特殊的衣领，这样每个人都会从很远的地方知道他们眼睛的颜色。两个组在休息的时候不允许待在一起。

埃利奥特对班级改变的速度之快感到震惊。"我看着这些孩子变成令人厌恶的、恶毒的、有差别待人的三年级学生……这很恐怖，"她说，"友谊似乎马上瓦解了，棕眼睛的孩子辱骂他们以前的蓝眼睛朋友。一个棕眼睛学生甚至质问埃利奥特是如何成为老师的，'既然你的眼睛是蓝色的'。"

第二天开始上课的时候，埃利奥特走进来，宣布她弄错了，事实上是棕眼睛的孩子要低等一些。命运立刻颠倒过来，蓝眼睛孩子发出欢呼声，跑去把他们的衣领戴在比他们低等的棕眼睛的同学身上。

在他们身处低等群体的那天，学生们把自己描述成悲伤的、不健康的、愚蠢的和平庸的。"当我们低落的时候，"一个男孩说，他的声

音颤抖着，“就好像所有不好的事情都发生在我们身上。”当情况反过来的时候，学生们感觉自己很开心，很健康，也很聪明。

他们学习上的表现也改变了。有一项阅读练习是要学生们尽可能快地读完一叠卡片。第一天，当蓝眼睛孩子处于低等群体的时候，他们用了5.5分钟。第二天，当他们处于优秀群体的时候，则只用了2.5分钟。“为什么你们昨天不能快点？”埃利奥特问。一个蓝眼睛女孩说，“我们有那些衣领……”另一个学生插嘴说：“我们不得不一直想着那些衣领。”

埃利奥特的模拟教学将歧视具体化了——相当残酷的具体化。它对学生的生活也有持续性的影响。10年和20年后的研究显示，埃利奥特的学生比没有做这个练习的同辈产生的歧视行为更少。

学生们还清楚记得这次鲜活的模拟教学课。15年后埃利奥特的学生在美国公共广播公司系列节目《前线》中重聚，他们展示了这节课的深刻影响。雷·汉森（Ray Hansen）还记得从第一天到第二天他的理解是怎样转变的，他说：“这是我最深刻的学习经历之一。”休·金德·罗兰（Sue Ginder Rolland）说：“歧视必须在年轻时改变，否则它将会跟随你们一生。有时我发现自己产生了歧视心理，就制止自己，回忆三年级的时候，想起它是怎样被克服的。”

简·埃利奥特把“钩子”放进歧视的概念。她本可以很容易地按照其他班的方法来处理歧视这一概念——作为重要而抽象的知识点，就像堪萨斯州的州府或者“真理”的定义。她也可以把歧视作为某种可以学习的东西来对待，就像第二次世界大战的故事。但埃利奥特没有这样，她将歧视变成一种体验。想想有关的“钩子”：突然讥笑你

的朋友，衣领环绕你脖子的感觉，身处低等群体的绝望，当你在镜子里看着你自己眼睛时的震撼。这次体验把如此之多的“钩子”放进学生的记忆，以至于几十年后仍不能被忘记。

通往抽象概念之路

简 · 埃利奥特的歧视模拟课是具体化威力的一个令人信服的证据，但如果具体化如此有力，为什么我们还这么容易陷入抽象呢？

原因很简单：专家和新手的差别就在于抽象思考的能力。新的陪审员为律师的人格和事实细节以及法庭惯例所影响。同时，比起过去的抽象案例和法律先例，法官更看重当前的案例。学生物的学生试图记住爬行动物生不生蛋，而生物老师却从动物分类这个大体系来思考。

新手把具体细节理解为具体细节，而专家把具体细节理解为他们这么多年来在体验中学到的方法和洞察力的象征，因为他们有一个更高层次的洞察力，他们自然想在一个更高层次上谈论。他们谈论国际象棋战略，而不是具体到像走对角线的走法。

这里就是我们的超级坏蛋——“知识的诅咒”插手的地方。一个名叫贝丝 · 贝什蒂（Beth Bechky）的研究人员考察了一家研制硅片生产机器的公司。要制造这种机器，公司需要两类技术人员：设计出色的工程师以及把这些设计变成机器的技术娴熟的制造人员。

如果这家公司要实现成功，这两类人必须能够进行流畅的沟通。但是，毫无疑问，他们的表述语言不同。工程师往往抽象地思考，他们整天都在痛苦地画着设计图；而制造组往往从实物层面来思考，他

们整天都在制造机器。

在制造车间里，发生故障时最能揭示“知识的诅咒”。制造人员有时候会遇到难题——有些机械规格不符或者可能电力不足。他们会把这个难题告诉工程师，工程师便立即开始工作，更明确地说，是修改他们的图纸。

例如，制造组可能会找到一个与机器不匹配的部件。当他们把这个部件指给工程师看时，工程师们会拿出设计图，在上面做些改动。换句话说，工程师本能地想跳到一个更高的抽象层次。

贝什蒂发现，工程师试图使他们的图纸“逐渐详尽”，希望充分完善的图纸能够向制造人员阐明过程。经过一段时间后，图纸变得越来越抽象，这样就会妨碍将来的交流。

工程师的行为就像到外国旅游的美国旅客，他们总是尽力把英语说得更慢、更响亮，以便别人能理解他人的意思。他们也在遭受“知识的诅咒”。他们不能够想象以一个非专家的思考能力来看一份技术图纸会是什么样子。

制造人员在想，为什么你们不来制造车间告诉我们哪部分应该去掉？工程师在想，我应该做点什么让图纸更好用呢？

毫无疑问，对很多不做硅片的读者来说，这个错误的信息传达有一个熟悉的特征——制造机器。那么你如何修改它呢？应该让两组人都学着与另一方产生更大共鸣，这是让两方都作出实质性的让步吗？事实上不用这样。解决方法是工程师改变他们的行为。为什么呢？像贝什蒂提到的那样，实物机器是交流中最有效、最有价值的领域，每个人都很了解机器。因此，问题应该在机器的层次解决。

我们很容易忘记我们正在像专家一样说话。我们开始遭受“知识的诅咒”，就像“敲击者和听众”游戏中的敲击者。以一种具体的方式谈论我们密切了解了好几年的东西，可能感觉有点不自然。但如果我们乐意付出努力，我们会看到回报：读者会懂得我们所说的东西并记住它。

这个故事并不想“让人哑口无言”。制造人员面临着复杂的问题，他们需要巧妙的回答。这个故事的寓意是找到一种“通用语言”，一种每个人都能流利叙述的语言。必然，这种通用语言将会很具体。

具体化让大家协调一致

在第二章，我们用两条能够激发和协调大群聪明人的出人意料的口号结尾。这两条口号是对制造“便携式收音机”以及“10年内把人送上月球”的一种挑战。请注意，这些口号也是具体到了令人满意的程度。日本工程师不大可能因为他们任务的不确定性而感到气馁，美国国家航空航天局也不大可能花太多时间来讨论“人类”、“月亮”或者“10年”的含义。

具体化使目标变得透明，甚至专家也需要透明度。想象一个以制造“下一个最好的搜索引擎”为目标的刚起步的软件公司。公司里有两个知识结构基本相同，而且在两个相邻的办公室工作的程序员。对其中一个人来说，“下一个最好的搜索引擎”意味着完整，确保这个搜索引擎能反馈网上所有相关信息，不管它们是如何晦涩。对另一个

人来说，它意味着速度，确保搜索的结果又快又好。所以他们的努力只有在目标变得具体时才能完全一致。

当波音公司准备在20世纪60年代推出727客机的设计时，公司的经理们制定了一个相当具体的目标：727必须坐131个乘客，从迈阿密飞往纽约城的直达航班，降落在伽地亚机场4–22跑道（选择4–22跑道是因为它的长度——不到1英里，这个长度对任何现有的喷气式飞机起降都太短）。以这样一个具体的目标为指导，波音公司有效地协调了几千名属于工程或制造等不同领域的专家的行为。想象一下如果要把制造“世界上最好的客机”设定为727客机的设计目标，该会增加多少困难啊！

旧金山的一家小咨询公司，斯通—山下奇斯伙伴公司是由苹果前创始人罗伯特·斯通（Robert Stone）和基思·山下奇斯（Keith Yamashita）创立的。该公司善于用具体的技术来帮助一些机构进行改革。“几乎我们做的每件事情都是发自内心的，是可以看得见的。”基思·山下奇斯说。大多数咨询公司的“产品”经常是通过幻灯片进行介绍，而在斯通—山下奇斯伙伴公司，更可能是一次模拟、一次活动，或者是一次有创意的实践。

大约在2002年，斯通—山下奇斯伙伴公司同惠普打过交道。惠普的高层希望赢得同迪士尼的合作机会，他们让斯通—山下奇斯伙伴公司帮助准备一份提案，以突出惠普所从事的研究，显示它为什么能帮助迪士尼经营主题公园的计划。

像很多技术公司一样，惠普在它的实验室里会进行大量的研究，但是研究却不总是能转化成明确的产品。研究者们对开拓前沿技术和

制造复杂精密的产品很感兴趣，而客户通常会挑选简单可靠的产品。研究者和客户的愿望并不总是吻合的。

斯通—山下奇斯伙伴公司设计的“介绍”是一个占地6 000平方英尺的展览。山下奇斯这样描述主旨：“我们虚构一个由三代人组成的费拉里家庭，组织了一个关于他们的日常生活和游览迪士尼乐园过程的展览。”

走进展区，你开始进入费拉里家挂有家庭照片的起居室。接下来的每个屋子都有费拉里一家游览迪士尼乐园的不同场景。惠普提供的技术帮助他们买票，快速进入公园以及确定他们订晚餐的时间。另一部分技术帮助他们尽量缩短等待时间，享受他们最喜爱的游乐设施。一天结束后回到酒店房间，还有最后一个惊喜：数码相框自动下载了他们玩迪士尼过山车时的照片。

斯通—山下奇斯伙伴公司和惠普的工程师一起，把一个有关合作好处的信息——原本是幻灯片介绍的形式，变成一次生动且逼真的现场模拟。斯通—山下奇斯伙伴公司把“维克罗”钩子放进电子服务的观念里，他们想出了一个抽象的创意，并且通过一次强烈的感觉上的体验使它具体化。

注意，这次展览有两个不同的观众。第一个观众是迪士尼。迪士尼是“新手”——它们需要把惠普技术能为它们做的一切清晰地展示出来。然后就是惠普的员工，特别是工程师们。他们完全不是新手，一些工程师怀疑过山下奇斯这次展览的价值。然而，展览一开始，就在惠普内部掀起了极大的狂热。原来展览打算开到迪士尼作出决定，但它却如此受欢迎，后来欢迎热潮又持续了三四个月。一个观察者说，

"它变得像病毒一样具有传染性，别人开始问，'你看过那个实验室小组做出的伟大成果吗？你知道我们本来也可以做到吗？你知道他们只用了28天就完成了这项壮举吗？'"

具体化帮助这组专家行动协调一致。已经习惯于长时间思考技术难题的工程师突然和费拉里家庭面对面。通过尽力解决一个家庭的具体需求——门票、正餐预订和照片拍摄，他们做出了一些不平常的事情：他们从实验室研究中得出的抽象观点变成一家人坐过山车时的照片。

具体化使知识经受考验

拿出一支笔和一张纸，选定一个计时的方法（手表、一个愿意帮你计时的伙伴，等等）。这是一个自己操作的有关具体化的测试。你将要做两个15秒钟的简短练习。当这些东西都准备好了，定时为15秒，然后按照下面的步骤来做。

> 步骤一：
>
> 写下你能想到的所有白色的东西。
>
> 停。重新把你的计时器设定为15秒钟，往下看步骤二的说明。
>
> 步骤二：
>
> 写下你能想到的冰箱里所有白色的东西。

值得注意的事，大多数人列出的白色东西和冰箱里的几乎一样多。这个结果令人吃惊，因为我们的冰箱包括的东西只是世界中的一小部

分，甚至那些列出的白色东西比较多的人经常会觉得冰箱测试比较“容易”。

为什么会发生这种情况？因为具体化是一种动员和关注你大脑的方法。还有一个描述这种现象的例子，思考这两个句子：(1) 想出过去10年内人们做过的5件愚蠢的事情，(2) 想出你的孩子在过去10年内做过的5件傻事。

当然，这是一个巧妙的大脑思维花招。它有什么价值呢？想象这样一个情景，一个企业家用这个巧妙的花招赢得了一群精明老练的投资人450万美元的投资。

卡普兰和电脑开发

对一个企业家来说，有机会把一个商业设想阐述给当地的风险投资家是一件大事，就像一个崭露头角的演员得到在一位独立的电影导演面前试演的一个机会。但是有机会把一个观念阐述给克莱纳·珀金斯（Kleiner Perkins）——硅谷最有名的公司专家，更像一次与史蒂芬·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）的私人单独会面。你出来时要么变成了一位明星，要么毁掉了一生中最大的机会。

这就是为什么1987年初当29岁的杰里·卡普兰（Jerry Kaplan）站在克莱纳·珀金斯的办公室外感到分外紧张的原因，他将在大约30分钟后开始他的介绍。卡普兰以前是斯坦福的一位研究者，后来离开学校到莲花公司（Lotus）工作，那时公司成立没多久。（莲花公司凭着畅销的Lotus1-2-3程序在股市上很受欢迎。）现在卡普兰准备迎接下

一个挑战，他计划开发更小型、更方便携带的新一代个人电脑。

前面一个企业家结束介绍时，卡普兰正在会议室外闲逛。看着那个企业家，他觉得自己准备得很不充分。他越观察就越紧张，甚至渐渐转变成恐慌。那个企业家穿着细条纹的黑色西服，配着一条红色领带；卡普兰穿着一件运动夹克和一件开领的衬衣。那个企业家用投影仪在白色幕布上投影出一幅给人印象深刻的彩色图表；而卡普兰带着一个栗色的文件夹，里面只有一叠白纸。这不是个好兆头。

卡普兰本来以为自己到这里来，只需经过一个不太正式的“初步了解”环节，可是当他站在那儿的时候，他意识到自己是多么的幼稚：“商业计划书、幻灯片、图表、财务计划、样机”……这些他都没有。最糟糕的是，对刚才那位准备充分的企业家充满质疑的听众们，现在为他准备了更刁钻的问题。

轮到卡普兰的时候，一个投资公司的合伙人首先简要介绍了他。卡普兰深深吸了口气，开始说：“这种新型的电脑更像一个笔记本而不是一台打字机，用笔来操作而不是键盘。我相信它会满足不在办公桌旁的职场人士，比如我们自己的需要。我们将用它来记笔记，通过移动电话连接来收发信息：查看地址、电话号码、价格表和详细目录，用电子数据表计算，填订单。”

他涵盖了所要求的技术，重点突出了最主要的尚未摸清的东西：电脑是不是能可靠地识别出手写，把它转变成命令。卡普兰叙述了接下来发生的事情：

我的听众们看起来很紧张。我不知道他们究竟是对我的缺乏

准备而感到恼怒，还是仅仅是把注意力集中在我所说的……想到反正我已经毁掉了这个机会，因此也不怕再失去什么了，我决定冒一下险。

“如果我刚刚拿着一台可携带的个人电脑，你们一定会知道。但你们可能没有意识到我现在手里拿着的是将来的电脑模型。”

我把我的栗色皮质文件夹扔向空中。当它带着响亮的声响落下的时候，正好落在桌子的中心。

“先生们，这就是下一步电脑革命的雏形。”

一瞬间，我觉得这最后一幕会使得我被扔出这个屋子。他们在一种让人窒息的沉默中坐着，盯着我朴素的皮质文件夹—它静静地躺在桌上，就像它突然会活过来。布鲁克·拜尔斯（Brook Byers），看起来很年轻、却已经在公司工作了很长时间的合伙人，慢慢地伸出手，碰触那个文件夹，就好像它是一件法宝。他问了第一个问题。

“你能在像这样的一个东西里储存多少信息？”

另外一个合伙人约翰·多尔（John Doerr）抢在我前面回答：“没关系。每年记忆芯片都会越来越小且越来越便宜，同样体积的容量每年可能会翻一番。”

另外有人插话：“但你要记住，约翰，除非你能有效转化手写，否则很可能占用更大空间。”说话的是维诺德·霍斯拉（Vinod Khosla）——太阳微系统公司的CEO，他帮助合伙人评估技术事宜。

卡普兰说从那时起，他几乎不需要讲话，因为合伙人和同事讨论的问题和知识充实了他的计划书。他说，隔一段时间，就会有人伸出手来触摸或是检查他的文件夹，“它神奇地从一个放文件的夹子变成了未来技术的象征。”

几天后，卡普兰接到来自克莱纳·珀金斯的电话。合伙人决定支持这个想法，他们的投资使卡普兰本不存在的公司获得价值450万美元的资金。

是什么把这次会面从一个盘问性的面试——针对一个众矢之的、惴惴不安的企业家，变成一个集体讨论会议？栗色文件夹。文件夹是对会议参加者的一个挑战——一种集中他们的想法，使他们的现有知识经受考验的一种方法，它使他们的态度由被动、挑剔变为主动、具有创造性。

文件夹的出现使得这些风险投资家更容易进行集思广益，同样集中在“我们冰箱里的白色东西”也使我们更容易进行集中思考。当他们看见文件夹的大小时，脑中冒出一些问题：你能在这个东西中储存多少东西？在未来几年内，个人电脑的哪些构成部分会被淘汰，哪些不会？必须发明什么新技术使它切实可行？“便携式收音机”的设想在索尼的日本工程师面前也经历了同样的过程。

具体化创造了一个人们能进行合作的共享“赛马场”。房间里的每个人都对能应对相同的挑战感到很舒适，甚至风险投资家克莱纳·珀金斯这位技术领域的“摇滚明星”也从他们在同一平台上的具体谈话中获益不少。

再水化溶液治疗救了孩子们的命！

背景：每年，世界上有超过100万名儿童死于由痢疾引起的脱水。只需花很少的费用给孩子服用正确的液体，这个问题就能避免。你怎么让人们为这个想法投资呢？

资料1：这里是来自PSI（一个解决发展中国家健康问题的非营利性组织）的解释：

痢疾是发展中国家儿童的最主要杀手之一，每年引起150万孩子的死亡。死因不是痢疾本身，而是脱水，即体液的流失。身体大约3/4由水组成，如果超过1/10的体液流失，主要器官就会衰竭，接着就是死亡。如果脱水很严重的话，比如胆汁部分发生流失的话，8小时内就会死亡。

为了避免威胁生命的脱水现象，有必要增加足够量的体液以补充患痢疾流失的体液和电解液。能达到这个目的的最好液体是电解质——盐和水的混合液，就是我们所知道的再水化溶液。它对体液和电解质的修复要比任何其他的液体快，甚至当肠壁被疾病侵袭的时候也是如此。

对资料1的评论：快速解决这个问题的可能性有多大？假设你是某发展中国家的一位负责健康问题的官员，明天你将做些什么来救助孩子们？

公平地说，这条信息出现在一个网页上，这一网页描述PSI为

解决这个问题所做的事情，这篇文章并没有反映出这个组织如何接近决策者并说服他们付出行动。信息本身是用一种让人信服的语言写的，有大量的科学语言和说明。然而，如果这个问题听起来太复杂了，就会阻止人们去努力解决它。

资料2：这条信息来自詹姆斯·格兰特（James Grant），他曾当过多年联合国儿童基金会会长。格兰特旅行时总是带着一个装着一茶匙盐和八茶匙糖的小包装——与一公升水混合后，就成了口服再水化治疗的药方。当他会见发展中国家的总理时，他就会拿出这包盐和糖说，“你知道吗，这包东西还没有一杯茶贵，但它能救贵国成千上万儿童的性命。”

对资料2的评论：快速解决这个问题的可能性是多少？明天你将做些什么来救助孩子们？格兰特的信息把你带到桌边，帮助你的知识经受考验。你可能在构思把盐糖包带到学校的方法，你也可能在考虑教给母亲盐和糖正确比率的公开活动。

格兰特已经知道如何使创意产生黏性。他拿出一个具体的道具，从一个引人注意、出人意料的对比开始，“这包东西比一杯茶还便宜，但它有实实在在的效果”。总理们把时间用在思考详尽复杂的社会问题——建设基础设施，建设医院，保持健康的环境，突然出现了一包能救成千上万孩子性命的盐糖包。

格兰特的信息的确舍弃了使PSI的信息增加可信度的统计表和科学描述。但是，作为联合国儿童基金会会长，他有足够的可信度使人们不会质疑他的行为。因此格兰特把（无争议的）事实暂

时放在一边，而去打一场动机之仗。他那包盐和糖等同于在投资推荐介绍中卡普兰的栗色文件夹：它帮助听众把自己的专业技术带进来对问题进行讨论。你看不见它，也就不会开始对它的可能性展开讨论。

记分卡

审核表	**资料 1**	**资料 2**
简约	–	√
意外	–	√
具体	–	√
可信	√	–
情感	√	√
故事	–	–

提示：这项诊断是这本书中我们最喜欢的例子之一，因为它显示出一个具体的创意有多大的能量。寓意是找到一些让人们坐在桌边，使他们知识经受考验的方法。在这里，一个道具要比科学描述更有价值。

如何使创意变得具体

我们如何使自己的信息向具体的创意靠拢呢？我们可能发现如果决策是以特定人群的需求为导向的，那么决策就会比较容易制定。特

定人群有我们的读者、学生和客户。

通用磨坊食品公司（General Mills）是世界上最大的消费品制造商之一，它的品牌包括Pillsbury、Cheerios、Green Giant、Betty Crocker、Chex和其他一些产品。从销量的角度来看，这家公司位居第二大的品牌是汉堡好帮手（Hamburger Helper）。梅利莎·施图辛斯基（Melissa Studzinski），一位来自密歇根的28岁的年轻人，2004年加入了通用磨坊，成为汉堡好帮手的品牌经理。

当她加入这个团队的时候，汉堡好帮手正处于已长达10年之久的衰退期。深感挫败的CEO宣布他2005年的头号目标是稳固以及发展汉堡好帮手的品牌，团队的新成员施图辛斯基，渴望迎接这次挑战。

开始工作的时候，别人给了她三本满是数据的材料：销售数据、广告策略摘要、产品信息和针对该品牌消费者的市场研究。这些材料很难整理，更别说记住了，她称其为“死材料”。

几个月后，施图辛斯基的团队决定把数据放在一边，尝试一些新的东西。他们计划把汉堡好帮手团队的成员——营销、广告以及研发组的员工，派到汉堡好帮手消费者的家里。这个创意有一个不正式的叫法“指尖”，因为通用磨坊的员工需要在指尖上画一幅有品牌消费者的图画。

于是，他们开始召集一些妈妈们（汉堡好帮手的主要消费者），这些妈妈们都愿意让陌生人进入她们的家，在她们做饭的时候关注她们，团队拜访了二三十个家庭。施图辛斯基拜访了3个家庭，这些经历给她留下了深刻印象。“我阅读过也能背出所有关于我们消费者的数据，”她说，“我用心记住她们的家庭情况。但是走进一个消费者的

家，体会她的生活，是一次很不一样的经历。我永远不会忘记那个边做晚饭还边背着一个初学走路的孩子的母亲。我们知道‘方便’是我们产品的一个很重要的品质，但直接看到对于便利的需求，则又是另外一回事了。”

最重要的是，施图辛斯基了解到妈妈们和她们的孩子们的确很重视可预见性。汉堡好帮手有11种不同形状的意大利面模具，但孩子们不关心这些。他们关心的是味道，妈妈们只想买孩子不会拒绝的味道的汉堡好帮手。但有30多种不同的味道，妈妈们就要努力在摆出的大量食品中找到她们喜欢的。食品和饮料公司总是努力开发新的口味和包装，但是施图辛斯基需要抵制这种推销。“妈妈们把新口味看成是冒险。”她说。

利用这些关于妈妈和孩子的具体的信息，团队说服了各个不同部门的人——从供应链到生产到财务，对生产线进行简化。施图辛斯基说，所节约的费用是“巨大的”，但妈妈们会更高兴，因为她们能更容易地在食品架上找到全家喜欢的东西。这种简化生产线的想法——同其他关于价格和广告的关键想法一起，使这个品牌发生了好转。在2005年底，汉堡好帮手的销售额增加了11%。

施图辛斯基说：“现在当我要做一个关于品牌的决定时，我就想想那些曾经接触过的母亲们。我很想知道如果她们处在我的位置上会怎么做。以这种方式思考的作用是令人惊喜的。”

这个道理对那些更出众的创意也同样适用。萨德勒巴克教堂是加利福尼亚州欧文郊区的一个发展得很成功的教堂，它的成员已经增加

到了5万人。多年来，教堂的负责人用一个很细致的形象来描绘他们正试图接触的那类人，他们将这类人看做一个叫“萨德勒巴克 · 萨姆先生”的人。萨德勒巴克教堂的牧师里克 · 沃伦（Rick Warren）是这样描述他的：

> 萨德勒巴克 · 萨姆是我们地区典型的不属于任何教会的人士。他40岁左右，有大学文凭或者很可能有一个更高的文凭……他同萨德勒巴克 · 萨曼莎结婚，有两个孩子——史蒂夫和萨莉。
>
> 调查显示萨姆喜欢他的工作，喜欢他住的地方，他认为自己比5年前更享受生活。他对自己的生活状态很满意，甚至有些得意。他要么是一个自由职业者，要么是一个经理，要么就是一个成功的企业家。
>
> ……
>
> 萨姆的另一个特征是他怀疑被他称做“有组织的”宗教。他很可能会说：“我信仰耶稣，但我只是不喜欢有组织的宗教活动。”

轮廓更加清楚了：萨姆和萨曼莎对流行文化的品位，对社会事件的偏爱等。

“萨德勒巴克 · 萨姆”为教堂负责人实现了什么？萨姆促使他们从一个不同的角度审视他们的决定。假定有一个人向他们建议一次电话销售活动，这一举动听起来好像有很大潜力，可以挖掘新的消费者，但教堂负责人从他们的研究中知道萨姆讨厌电话销售人员，因此这个想法就不能被采用。

考虑萨德勒巴克 · 萨姆和萨曼莎的并不仅限于教堂负责人。萨德

勒巴克教堂有几百个小部门：小学课程、母亲节出行计划、一个男子篮球社团。所有这些都是由志愿者完成的，他们不受那些拿工资的教堂人员的日常领导。但是这些计划都在一起进行，“我们大多数成员对于描述萨姆没有任何困难。”沃伦说。

通过在成员的脑中留下生动逼真的萨德勒巴克 · 萨姆和萨曼莎的形象，萨德勒巴克教堂已经成功吸收了5万个像萨姆和萨曼莎一样的人。

在此书中阐述的黏性创意的6个原则中，具体可能是最容易做到的，也可能是这些原则中最有效的。

Made to Stick

Why Some Ideas Survive and Others Die

为了让同行相信自己找到了治愈胃溃疡的方法，一位医学天才竟然喝下一瓶引致胃溃疡的细菌加以证明——这位医生出色的地方在于，他把握了让自己的观点具有可信度的最佳机会。我们常用一些外部的肯定和统计数据来增强说服力，但这并不总是最好的。一些生动的细节描写可能比数据更有说服力，一个非权威人士的观点可能比权威人士的观点更有效。

可信

第四章

PASSAGE FOUR

粘住

第四章 · · 可信

在人的一生中，10个人中就有一个会得溃疡。十二指肠溃疡是最常见的，它虽然不会致命，但是却使人非常疼痛。在很长一段时间里，溃疡的成因一直是个谜。普遍的看法是多余的胃酸积聚在胃里腐蚀胃壁，从而导致溃疡。人们通常认为这些多余的胃酸是由压力、刺激性的食物和大量的酒精引起的。由于没有彻底治疗溃疡的方法，所以传统治疗溃疡集中在减轻疼痛上。

20世纪80年代早期，在澳大利亚的珀斯，两位医学研究员有了一个惊人的发现：溃疡是由细菌引起的。这两位研究员巴里·马歇尔（Barry Marshall）和罗宾·沃伦（Robin Warren）指出，细小的螺旋状细菌就是罪魁祸首（后来这种细菌被命名为“幽门螺杆菌”）。这个发现的意义是巨大的：如果溃疡是细菌引起的，它就可以治愈。事实上，用简单的抗生素治疗，大约几天就能治愈溃疡。

但是医学界并没有为此感到高兴，没有人为马歇尔和沃伦庆祝，尽管这两个人几乎一手改善了几亿人的医疗前景。缺少欢呼的原因很简单：没人相信他们。

细菌的故事存在几个问题。第一个问题是常识：胃酸是一种强有力的物质——（明显地）它能消化一块厚厚的牛排，（不那么明显地）它足够融化一个钉子。人们认为细菌能在这种环境中生存的说法是非常愚蠢的，就像相信在撒哈拉沙漠里偶然发现圆形冰屋一样。

第二个问题是来源。发现细菌的时候，罗宾·沃伦是珀斯当地一家医院的病理学家，而巴里·马歇尔是一个还在接受培训的30岁的内科医师，甚至还不是正式医生。医学组织希望重要的发现都来自在研究性大学获得博士学位的医生或者来自大型的、世界级的医学中心

的教授，内科医师并不会治疗影响世界上1/10人口的疾病。

最后一个问题是地点。一个珀斯的研究员就像一个来自密西西比的物理学家。科学就是科学，但由于人类的势利，我们总是倾向于认为它只会在某个地方出现。

马歇尔和沃伦写的研究论文甚至不能被医学报纸所接受。马歇尔在一个专业会议上发表他的见解的时候，科学家们都在暗笑。其中一个听了他演讲的研究员评论说，马歇尔简直没有科学家的风度。

为了对持怀疑论者公平，他们有合理的论据：马歇尔和沃伦的证据是建立在相互关系而不是因果关系上的。几乎所有的溃疡患者似乎都带有幽门螺杆菌，但也有人带有幽门螺杆菌却没有得溃疡。而且，要证明因果关系的话，研究员不能把细菌传染给一群健康的人，然后看他们有没有感染溃疡。

1984年，马歇尔终于失去了耐心。一天早上，他没吃早餐就叫了他的同事到实验室。当他们恐惧地看着马歇尔的时候，他一口气把一杯大约含有10亿幽门螺杆菌的水喝了。他说：“味道就像沼泽水一样。”

几天之内，马歇尔感到胃痛、恶心并伴有呕吐——胃炎的典型症状，这是溃疡的早期阶段。他的同事用内窥镜发现他的胃之前是健康的粉红色，现在却是红色的，正在发炎。马歇尔就像魔术师一样，用一种抗生素和铋（碱式水杨酸铋的活跃成分）的组合药物治愈了自己。

即使在这种具有戏剧性的证明方法出现之后，争论还是没有结束。其他科学家质疑这种证明方法，他们认为马歇尔在溃疡完全成熟之前就治愈了，所以他可能只是有溃疡的病症而没有真正发生溃疡。但是

马歇尔的证明给细菌理论的支持者带来了第二次希望，之后积累了越来越多的有利证据。

在10年之后的1994年，美国国家卫生研究所终于承认抗生素是更优的治疗溃疡的方式。马歇尔和沃伦的研究促成了一个现代医学的重要主题：细菌和病毒比我们想象中引起的疾病还要多。我们现在知道子宫颈癌是感染了乳头瘤病毒引起的，一些心脏疾病也和巨细胞病毒（一种感染了世界大约2/3人口的病毒）有关联。

2005年秋天，马歇尔和沃伦因为他们的工作得到了诺贝尔医学奖。他们有一个绝妙的、值得获诺贝尔奖的、并足以改变世界的创意，那么为什么马歇尔为了让大家相信而要给自己下毒呢？

寻求可信度

让我们把问题放到尽可能大的范围来看：是什么使人们相信创意？为什么能让人信服会成为一个费劲的问题？让我们从显而易见的答案开始分析。我们相信是因为我们的父母或朋友相信，是因为我们过去的经历引领我们到达我们的信仰，是因为我们宗教的信仰，是因为我们信任权威。

这些都是很强大的力量——家庭、个人经历、信仰。谢天谢地，我们不能控制这些力量以什么样的方式影响人们，我们同样不能通过一个简单的演示文稿就宣布人们的核心信仰无效。

如果我们正尝试说服一个持怀疑态度的观众去相信一条新的信

息，那就意味着我们正在和这个人所有的经历以及社会关系进行一场艰难的战争。看来想要影响人们的信仰，我们可做的事情很少。但是如果我们对自己影响别人信念的能力持怀疑态度，那么我们只需关注天生具有黏性的创意就行了，因为它们中的一些会说服我们相信令人难以置信的事情。

1999年前后，互联网上公布了一封电子邮件，这封邮件很快在人们中间传播开来，它宣称从哥斯达黎加运出的一批香蕉携带了一种会引起坏死性筋膜炎的病毒，或者一种食肉性的细菌。人们被警告在接下来的三周内不要吃香蕉，如果他们在吃了香蕉后出疹子，人们就会强烈建议他去寻求医药的帮助。这封电子邮件还警告说：“因为这种细菌引起的皮肤反应是非常痛苦的，而且它一个小时会吞吃两三厘米厚度的肉，很有可能要做切除手术，死亡的可能性也很大。”它同时还宣称，由于害怕引起全国范围的恐慌，美国食品及药品管理局也是被迫发布了一个普通警告（即使在美国食品及药品管理局没有答复的情况下，有人也会认为几厘米厚的肉被吞噬掉已经足够引起恐慌），这个令人吃惊的消息来自曼海姆研究所。

这个奇怪的传闻之所以能够传播，至少部分原因是因为它有一个很权威的传播氛围。它由曼海姆研究所一手炮制，并且美国食品及药品管理局也知道这个问题！它们两家被认为是可信度的助推器。它们的权威使我们有两次机会考虑那些的确令人难以置信的言论：坏死性筋膜炎能导致在一个小时内两三厘米厚的肉被吞噬掉？如果这是真的，为什么这条信息没有出现在晚间新闻里？显然，一些人意识到这个传闻的可靠性有可能被证实了。后来又有新的版本出现了，有人甚

至说："这个消息已经被疾病控制中心确证了。"

在这个香蕉污染事件中，权威是一个和我们观念中的信任度息息相关的因素。当我们考虑到权威这个可以增加可信度的因素时，我们就有了考虑两种人的倾向。第一种人是专家，这种人的外表就如同一个镶着金框的证书：奥利弗·萨克斯（Oliver Sachs）代表神经系统科学，艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）代表经济学，史蒂芬·霍金（Stephen Hawking）代表物理学。

名人和其他的伟大人物组成了权威的第二个阵营。为什么我们关心迈克尔·乔丹会不会喜欢吃麦当劳？当然他不是持有证书的营养学家或者一个世界级的美食家。我们关心是因为我们也想成为乔丹，如果乔丹喜欢吃麦当劳，那么我们也会跟着他吃麦当劳。如果著名脱口秀节目主持人奥普拉（Oprah）喜欢一本书，我们就会对这本书更感兴趣。我们信任自己心目中那个人的推荐。

如果你获得了史蒂芬·霍金或迈克尔·乔丹的认可——有声望的专家或者名人，可以跳过这个章节的这个部分。至于我们中剩下的人，又该请求谁呢？我们可以寻找那些名人或专家以外的可信度的来源吗？

令人吃惊的是，答案竟然是肯定的。我们可以使用反权威的可信度，其中一个反权威的例子是一个叫帕姆·拉芬（Pam Laffin）的女人。

帕姆 · 拉芬的反权威论

帕姆 · 拉芬是20世纪90年代中期的一个系列禁烟电视广告的明星。拉芬不是一个名人抑或一个健康专家，相反她却是一个吸烟者。

那个时候，拉芬29岁，是两个孩子的母亲。她10岁开始抽烟，到24岁的时候得了肺气肿，并接受了一次失败的肺移植手术。

格雷格 · 康诺利（Greg Connolly），麻省公共卫生局烟草控制中心的负责人，正在负责设计一个全民禁烟运动。他听说了拉芬的事，并邀请她来和公众分享她的故事。她同意了。

康诺利表示："我们从过去的活动中得出经验，即真人真事是最有说服力的方式。"麻省公共卫生局制作了一个长达32集的系列片，在《甜心俏佳人》（*Ally McBeal*）和《恋爱时代》（*Dawson's Creek*）这样的流行电视剧中插播。这些系列片是非常残酷的，反映了拉芬由于肺部疾病引起的呼吸困难而和病魔作斗争的情形。电视观众看到她长期装有一个支气管窥镜——与导管底部连着一个摄像头的装置，它通过嘴巴进入病人的肺部。剧集还展示了她背部由于外科手术造成的令人恶心的伤疤。

在另一集中，短剧展示了拉芬小时候和现在的照片，她讲述了她的肺气肿如何留给她一个"肿胀的脸"和"突起的颈部"，她说道："我抽烟是为了看起来更成熟，但现在很遗憾的是它确实奏效了。"

这些系列片让人不忍去看，显得和那些类似于《恋爱时代》这样的轻松肥皂剧那么格格不入。"我们对于警醒那些睡梦中的吸烟者一点也不感到惭愧。"康诺利说。

拉芬成了禁烟运动的女英雄。她是一个音乐录像带的主题，疾病控制中心也将她的故事放在了一个关于网络禁烟运动和一个叫做《我不能呼吸了》的20分钟的教育短片里。

拉芬死于2000年11月，那年她31岁，而在那三周前她已经预约了第二次肺移植手术。

听了拉芬的故事后，你可能不会惊讶她是一个如此积极的女性发言人。毫无疑问，她清楚地知道自己所说的话，因为那是她的亲身经历。她是一个强有力的发言者。

另外一个描述非权威可信度的例子来自纽约的多伊基金会（Doe Fund)。这是一个负责无家可归人士的组织，通过咨询服务、药物治疗以及最重要的职业培训，把这些人变成有劳动能力的公民。几年前，一些来自政府拨款的组织代表——潜在的金融赞助商，要参观多伊基金会的办公室。基金会派了一个叫丹尼斯的司机去接他们。

丹尼斯在接受多伊基金会的帮助前也是一个流浪者。在45分钟的车程中，丹尼斯把自己的故事告诉了这些代表们。其中一人表示："我们不想只闲坐着听一群负责人告诉我们他们的业务是多么的有效，丹尼斯是多伊基金会能找到的最好的形象大使——他是一个活生生的例子。"多伊基金会也使用了这个内部的重要人员，每一个进入救援项目的无家可归者都和一个两年前也有相同经历的顾问结对。

值得注意的是，无论拉芬还是丹尼斯并不一定会成为有效的权威人士。30年前，一个像拉芬这样的禁烟活动有可能根本不会发生。相反，也许卫生局局长会做一个有关吸烟危害的严肃演讲，或者伯特·雷诺兹（Burt Reynolds）会高度赞扬一个没有抽过烟的人生是多

么的高尚。

一个现代社会的公民，时常会被淹没在如潮的信息中，并且学会用怀疑的态度来分辨这些信息。谁是这些信息的后台？我应该相信他们吗？如果我相信了他们，那么他们可以从中得到什么样的好处呢？

一家贸易公司宣称一种新的洗发水可以使你的头发更有弹性，但是这远远赶不上你听你的好朋友说使用一款新的香波使头发有弹性来的真实可信。这就是事实。公司想要把洗发水卖给你，但你的朋友不是出于这个目的，因此他就有更多值得你相信的地方。事物能否成为权威，并不是因为它们的地位或重要性，而是它的外观使其成为最诚实和最值得我们相信的原因。有时非权威比权威来得更可信。

细节的力量

我们不会总是以为有一个外部的权威就可以确保信息的真实性，大部分情况下我们的信息得依赖于它们本身来保证。当然，内部的可信度经常依赖于我们正在讨论的话题是什么：一个可信的数学公式看起来和一部可信的电影评论之间存在巨大差异。但是，令人惊讶的是我们有一些建立内部可信度的基本原则。下面就来看看这些起作用的原则，我们再次回到那些来源不明、缺少证据，但自然地以各种形式出现的当代故事中来。

“男朋友之死”是一个很有名的都市传说，故事的开始是一对情侣在车上约会。车行驶到一条荒无人烟的路上时，在一棵树下没油了。

女孩怀疑这个男孩是想和她做爱故意这么做的，后来她才意识到他们的确是走不了了。男朋友决定步行到最近的人家寻求帮助，女孩留在原地。他走了很久——似乎有几个小时，这个女孩被一阵来自车顶的擦划声吓着了，有可能是被一个低矮的树枝擦到了。经历了几个小时令人焦虑的等待后，女孩下车发现——那个可怕的声音来自她的男朋友，他被人谋杀了并吊在车上方的树上。当他在风中摇摆的时候，他的脚擦到了车顶。

当人们传诵这个故事的时候，总会加上一些自己臆想的细节。它总会被设置在一个特殊的场景，并且随着不同地区的讲述者而发生变化："它就发生在离开121农场路的地方"，"它发生在特拉维斯湖的上游"。简·布伦万德（Jan Brunvand）先生，一个研究民间传说的专家认为："大部分可信性和实效是从他们的地域化细节中获得的。"

一个人的细节知识通常是他的专业知识的很好代表。考虑一下一个故事迷如何通过讲述南北战争期间一则逸闻趣事，从而迅速地建立他的可信度。但是具体的细节并未因为提供它的是权威人士就变得可信，它的可信性完全是因为它本身具有的性质。带有大量有趣细节的南北战争期间的逸闻，在任何人讲述的时候都是可信的。通过制造一些清晰具体的细节，使得这些故事变得更真实，更让人相信。

1986年，密歇根大学的研究员乔纳森·谢德勒（Jonathan Shedler）和梅尔文·马尼斯（Melvin Manis）举行了一个模拟审讯的实验。志愿者被要求扮演陪审员的角色，并需要阅读一份虚拟的审理记录。陪审员要评估一位母亲——约翰逊太太的健康并决定她能否继续监护她7岁的儿子。

审理记录兼顾正反双方，各有8个理由支持和反对约翰逊太太保留对其子的监护权。所有陪审员都听到一样的理由，唯一不同的是各个理由的细致程度。其中一组实验者得到的支持约翰逊太太的理由都非常详细，但是反对的理由中却没有任何细节。这使得对比苍白无力。另一组实验者得到的却完全相反。

其中一个例子是：一个支持约翰逊太太的理由是“约翰逊太太能够保证她的儿子睡觉前都会刷牙”。详细的理由会加上这样的细节：“他用的是看起来像达斯 · 维达[①]的星球大战牙刷。”

一个反对约翰逊太太的理由是：“她的儿子手臂上带着一条严重擦伤的伤痕去上学，而约翰逊太太并没有帮他清理伤口或者根本没有注意到，学校的护士不得不帮他清理。”详细的理由就加上了：“那个护士把红药水溅到自己身上，染红了她的护士服。”

陪审员很小心地检查这些详细及不详细的理由以确保它们都有同样的重要性——这些细节被设计得跟判断约翰逊太太的价值毫无关系。要紧的是约翰逊太太没有注意到擦伤的手臂，而护士弄脏了衣服跟事情一点关系也没有。

即使这些细节没有关系，但是它们却产生了一定影响。10个陪审员中有6个听了支持约翰逊太太的详细理由后，认为约翰逊太太适合继续照顾她的儿子；而听了详细的反对约翰逊太太理由的10个陪审员中，认为约翰逊太太适合的只有4个。这些细节造成了很大的影响。

我们或许可以安慰自己说陪审团观点的转变并不太剧烈（如果约

① 达斯 · 维达(Darth Vader)，电影《星球大战》中的主要人物之一，原名天行者阿纳金，他的两次转变决定了光明与黑暗两股势力的消长。——编者注

翰逊太太的合适程度从 8 下降到 2 的话，我们可能不得不担心美国的司法制度了)。但是陪审员们是基于看起来没关系的细节作出了不同的判决。那么为什么细节能起到这样的作用呢？它们使理由的可信度上升了。如果我能在脑海里看到达斯·维达牙刷，我就更能勾画出那个孩子在浴室里刷牙的画面，而这突出了约翰逊太太是个好妈妈的形象。

我们从都市传说和约翰逊太太的案例中学到的应该是：鲜明的细节可以增加可信度。但是我们也应该知道加入真实核心细节的必要性。我们需要令人信服的细节和像“达斯·维达牙刷”一样人性化的道具，但是更重要的是象征和支持我们核心观念的细节。

2004 年，斯坦福商学院的两位教授与一些艺术组织一道在华盛顿联合举行了一个研讨会。其中的项目之一就是要使艺术领袖们把注意力放到组织规范上，而这些规范是他们无论如何也不会妥协的。参加研讨会的组织之一 LLDE（Liz Lerman Dance Exchange)，是一家创作、表演、教导和鼓励人们创作艺术的舞蹈艺术家公司。在这个研讨会上，LLDE 的领导宣称他们的核心价值之一就是“多样性”。

“算了吧，”一个教授抱着怀疑的态度嘲笑说，“每一个人都说他们的核心价值是多样性的，但你们是一个舞蹈剧团，你们有一群 25 岁的舞者，他们又高又瘦，其中有一些人很可能是有色人种，这就叫多样性吗？”其他不太熟悉 LLDE 的观众，也对这种怀疑表示赞同。

彼得·迪穆罗（Peter DiMuro）是这个组织的艺术总监，他用一个例子回答了这个问题。“事实上，”他说，“在我们公司时间最久的会员是一位 73 岁的老人，他叫托马斯·德怀尔（Thomas Dwyer)。他

在此之前全职为美国政府工作，在1988年退休后来到这里，他之前没有任何舞蹈经验，他在这里已经17年了。”

这个细节——73岁的托马斯·德怀尔——让房间里所有的怀疑者都沉默了。这些教授经历了连他们都无语的罕见时刻。

迪穆罗这么快能举出这样一个真实的例子是有理由的，那就是多样性的确是这个组织的核心价值，它是这个机构构成的一部分。

2002年，莉兹·莱尔曼（Liz Lerman）由于创作了影响整个美国社区的现代舞而获得了“麦克阿瑟天才大奖”。在一个叫做“哈里路亚／美国”的舞蹈项目中，莱尔曼探访了全美的社区，询问居民们是什么让他们充满感恩之心，她围绕着这些赞颂词编了一个舞蹈，最终的演出由各地社区成员担任主演：一群来自明尼阿波利斯的十几岁的苗条的女舞蹈演员，来自弗吉尼亚的一些边境牧羊犬的主人，以及来自佛蒙特州柏灵顿的6位女扑克牌爱好者，她们在过去40年内只错过了两次每周玩扑克牌的机会。

现在，不断转动眼球的怀疑论者就坐在旁边，一个现代舞表演对他们来说就像要被活埋一样有感染力：不管你是否愿意把周末花在看边境牧羊犬主人的旋转上面，你必须承认它的多样性。它是真的充满了多样性，并不只是口头上说说而已。

那位73岁的老人托马斯·德怀尔的例子就是组织核心价值的生动而具体的体现，是一个提供给支持者和舞者的标志。没人会愿意参加这样的舞蹈项目：在舞台上都是苗条的舞蹈演员，只有自己是个秃顶的中年人。LLDE以德怀尔的例子为它声称的核心价值——多样性赢得了可信度，而不是靠其他的外在因素。

数据的力量

逼真细节的使用是建立内部可信度的一种方法——编织可信的素材渗透到观念中去，另外一种方法就是使用统计数据。从学生时代起，我们就被教育要用具体的统计数据来支持我们的观点，但统计数据也有可能成为眼前的障碍。我们如何才能通过使用它们来达到吸引观众的目的呢？

在20世纪80年代，杰夫·艾因斯科（Geoff Ainscow）和其他远离战争组织的领导者一样，决定寻找一种方式来讲述一件自相矛盾的事：当我们看到一个孩子拿着一把剪刀在跑，我们退缩了，我们大声喝止他。当我们已经阅读过报纸上关于核武器的文章—— 一种有能力摧毁数以百万计儿童的武器，最好的情况是它只引起了人们一时的惊恐。

远离战争组织的发起者是一些对冷战时期美苏之间的军备竞赛感到忧虑的人。时至今日，美国和俄国的军火库的核武器加起来可以多次摧毁地球。远离战争组织的成员们挨家挨户地去敲邻居的门，希望他们行动起来强烈抗议军备竞赛。围绕着如何使人们相信他们所说的军备竞赛已经失控，他们展开了讨论。怎样才能使人们清楚地意识到世界核储备已达到令人难以置信的摧毁能力呢？它是如此难以捉摸，如此无迹可寻。讲故事或者提供细节已经远远不够了：要解决核军备竞赛这个难题要求我们先解决它的级别划分问题，而级别取决于其武器的数量。

远离战争组织会安排“家庭聚会”，主办这些聚会的家庭会邀请一

群朋友和邻居过来，让他们和一位“远离战争组织”的代表聊天。艾因斯科重新计算了一个团队在他的介绍里使用的简单论证的数量。他总是带着一个金属桶来收集。在介绍的过程中，他会选择一个合适的时机从他的口袋里拿出一根铅笔芯，把他放到金属桶里。铅笔芯在反弹并落在金属桶里的时候会因为碰撞而发出声音。艾因斯科这时候会说：“这就是投在广岛的那颗原子弹。”接着他会花几分钟的时间来描述广岛原子弹的破坏力——数英里之内的房屋瞬间被夷为平地，数以万计的人转眼间丧失性命，更多的人被烧伤或留下其他长期的健康问题。

接下来，他会把10根铅笔芯扔到桶里，碰撞声更大、更嘈杂。“这是一颗美国或苏联的核潜艇上的导弹的火力强度。”他说道。

最后，他会请参与的人闭上眼睛，说道：“这是世界现在的军火库的核武器。”然后他把5 000根铅笔芯倒入桶内（一根代表一个核弹头）。噪音之大令人惊讶，甚至恐惧。“核弹爆炸的咆哮声一直不断，”他接着说道，“之后整个世界都会陷入死寂。”

这是一种很聪明的方法，以此来传达一个统计数据。让我们从中吸取一点经验。第一，远离战争组织有一个核心的信念：“公众需要被唤醒，对军备竞赛采取点措施。”第二，团队的成员确定什么是关于信息的额外部分：所有人都知道世界军火库的数量在二战之后增长了，但是没有人注意到增长的等级。第三，他们的统计数据使得他们的说法更可信——那就是世界上有5 000个核弹头，其中的任何一个都足以摧毁一座城市。但是问题在于5 000对人们来说是一个很小的数字，铅笔芯的小伎俩就是想让这个巨大的数字对人们更具有意义。

最后的转折就是论证——金属桶和铅笔芯，是它们为一个原本抽

象的概念赋予了很多感性的认识。此外，他很谨慎地选择了论证的方法——铅笔芯是核武器，铅笔芯撞击金属桶的声音适当地起到了威慑的作用。

观察事物有可能是反直觉的，但统计数据却少有深入人心的，它也不可能深入人心，没有人在看过这个论证之后一个星期还能记得世界上有5 000个核弹头。

真正深入人心的是突然的、发自肺腑的、对巨大危险的了解——从二战后对核武器的限制到现在世界范围的军火库已经大幅度地升级了。现在到底有4 135个或者9 437个核弹头已经不那么重要了，关键在于要让人们从心底里明白这已经是一个失去控制的问题了。

最重要的事情是要记得使用有效的统计数据，很少有情况是统计数据本身就有意义的。在举例说明一种关系的时候，统计数据将要也必须要使用。对于人们来说，记住一种关系要远远比一个单纯的数字重要。

人性化原则

另外一种把统计数据引入生活的方法就是把它们放在一个更人性化、更日常的语境中来考虑。举一个科学性的例子，让我们来比较以下两种表述：

1.科学家最近计算出一个非常重要的物理极限以获得一个极为精确的值。我们把精确度放到这样一个角度来看，想象一下把

一块岩石从太阳扔到地球，并且误差在1/3英里之内。

2.科学家最近计算出一个非常重要的物理极限以获得一个极为精确的值，我们把精确度放到这样一个角度来看，想象一下把一块岩石从纽约扔到洛杉矶，误差在2/3英寸之内。

哪一种表述看起来更精确呢？

也许你会猜测这两种表述的精确度是一样的，但当不同组评价这两个表述的时候，58%的受访者把关于从太阳到地球的这个表述评为“非常令人赞叹的”级别。但第二种表述则有83%的人支持，因为从太阳到地球的距离我们没有经验，没有直觉，而从纽约到洛杉矶的距离就清晰得多了（坦白说，其实还不够清晰。这个问题就在于如果你使得距离更清晰——比如一个足球场的大小，那么精确度就变得不清晰了。“扔一块岩石到足球场的误差在3.4微米之内，这种表述并不能对人产生影响”）。

史蒂芬·柯维（Stephen Covey）在他的《第八种习惯》中描述了一个来自部分公司和工厂的2.3万名雇员的民意调查。他报道了民意调查的官方调查结果：

- 只有37%的人表示他们清楚地了解他们所在的组织想要努力达成的目标和原因。
- 只有1/5的人对他们的团队和组织的目标感兴趣。
- 只有1/5的人表示对他们自己的任务、团队和组织的目标之间的差别有非常清楚的认识。
- 只有15%的人觉得他们的团队完全能够让他们有能力去达成

重要目标。

- 只有20%的人完全相信他们为之工作的组织。

这确实是值得深思的东西，同样也确实是非常抽象的。你有可能正远离这些状况，而在思考“大部分在这些公司工作的人都存在太多的不满和混乱”。

接着柯维又把一个很人性化的隐喻叠加到这个统计数据上。他说：“如果我们说一个足球队的情况和以上的调查结果相同，那就意味着在场上的11个人中只有4个知道哪些目标是他们的；只有两个会去关心；另外，只有两个会知道他们所踢的位置，并且清楚地知道他们要做的事情；同时只有两个人会以相同的方式，和他们同队的人竞争而不是对手。”

足球运动和人的情况在统计上大体类似，它创造了一种戏剧性的效果和运动的感觉。我们情不自禁地会想这两个运动员试图进球时的动作，那时他们却成了球队其他队员的对手。

为什么这种相似会奏效呢？它依赖于我们对足球队的解构，事实上这种解构比组织结构更清晰且更好定义。在足球队中考虑缺乏协作的问题比考虑一个组织来得更关键，因为在足球队中团队协作是首要的。而这正是柯维的观点：人们应该像团队一样协作，但事实上他们并非如此，统计数字让人看起来更舒服，但反而给了论据一个更沉重的打击。

另一个体现人性化原则的例子来自思科公司。当时，它正决定是否为其员工安装无线网络，每个员工每年的无线网络维护费用是500

美元。这个数字听起来是很庞大的——等于为所有的员工购买额外的牙齿和眼睛的保险。但这不是收益，而是一种投资。那么你如何计算一项投资的价值呢？

作为决策者，你必须知道在增加网线后，公司是否可以每年从每个员工身上获得501美元的额外利润。

思科公司的一个员工指出了一种更好的方式以考虑这一问题："如果你确信可以使每个员工每天的生产力提高1~2分钟，你就可以收回无线网络的维护费用。"在这个等级上，这个投资就变得容易评估多了，直觉在这种情况下就有用了。我们可以简单地模拟一系列可能发生的事件，比如员工可以通过无线网络连接而节省几分钟——例如，在一个重大会议上让某人提供一份被遗忘的文件。

统计数据本身不会有帮助，是标准和环境使得它们有用。很多人对无线网络是否能让每个员工每年多创造500美元这个无关紧要的价值没有直观的概念，而我们发现具体化允许人们把自己的知识带入新的信息——还记得惠普在迪士尼乐园建立的那个模拟家庭吗？同样，人性化原则允许我们用直觉来考虑和评价信息内容的可信程度。

统计数据是一个拥有良好内部可信度的资源，尤其是在举例说明事物之间关系的时候。在这本书的开头，我们讨论了美国公共利益科学中心的例子，它宣称看电影时所吃的爆米花含有过多的饱和脂肪酸。有关的统计数据表明一个中包的爆米花含有37克饱和脂肪酸。那会怎样呢？这样是好还是不好呢？

他原本可以选择那些臭名昭著的不健康食品，且饱和脂肪酸含量相对较小，比如棒棒糖。"一包爆米花的脂肪酸含量相当于712 000根

棒棒糖中该物质的含量！”（或者一堆数量极为庞大的棒棒糖，因为它们是不含饱和脂肪酸的）这个统计数据是很可怕的，因为它产生的能量来自于不健康食品的不同成分构成。作为回击，一个低劣的电影院行政部门可能会把饱和脂肪酸含量的比较变为爆米花一些好的属性的比较：“一包爆米花和71磅花椰菜含的维生素J相同。”（这个是我们虚构的。）

这些对好属性进行比较的可能性是让我们充满焦虑的原因，尤其在政治领域，胡乱拼凑的统计数据为不计其数的支持者提供了赚钱的机会。一些缺乏道德感的人们有足够的分析能力，能够处理好给出的任何一组被完全歪曲的统计数据。

当然，千万别忘了，由于有了统计数据我们再也不能随心所欲地撒谎了。数据让界限变得更明显，除非人们不道德地伪造数据，否则那些数据的真实性就会约束他们。这是一件好事，但尚有一些摇摆的空间。

那么我们中一些不善于处理数据的人又怎样呢？我们该怎样做？事实上，我们还是倾向于展示最好的数据。所有人都是这么做的。“今晚我为教堂篮球队得了16分！”（忽略的是：22个没有投中的球以及输掉了比赛。）“我高5英尺6英寸。”（忽略的是：3英寸后跟的高度。）“今年的收入提高了10个百分点，所以我觉得我应该有奖金。”（忽略的是：利润是否提高。）

当涉及统计数据的时候，我们给出的最好建议是把它们作为输入的信息，而不是输出的信息。使用它们可以使我们在一件事情上下定决心。不要先作决定然后再去寻找支持自己的数据——这样是自寻烦

恼的行为。但是如果要使用统计数据来帮助我们作决定，我们将会在一个更有利的位置和其他人分享重要的数据，就像杰夫·艾因斯科和远离战争运动的支持者所做的那样。

应对鲨鱼袭击引起的巨大恐慌

背景：每过几年媒体都会报道鲨鱼袭击人的事件，但是鲨鱼袭击人的情况始终是非常罕见的，而且每年的数目并没有多少变化。那么为什么它吸引了这么多媒体和公众的注意呢？答案就是鲨鱼袭击能制造恐惧，并且能萦绕在梦中，就像下面这个来自奥普拉脱口秀的故事：

贝萨妮·汉密尔顿（Bethany Hamilton）热爱冲浪。从8岁起，她每天都去冲浪。贝萨妮是一个天才，人们都说她的静脉里流淌着海水。13岁的时候，她已经是冲浪巡回赛里一颗冉冉升起的明星，并且成为当地的名人，但是紧跟着发生的事却让她成为全世界新闻的头条。

那是一个大清早，贝萨妮躺在冲浪板上，手垂在水里。突然之间，一条15英尺长的虎鲨咬住了她的手臂。鲨鱼狂暴地撕扯她的手臂，直到从她瘦小的身体上撕下她的手臂。几秒之后，鲨鱼和她的手臂都消失了，只有贝萨妮留在被血水环绕的冲浪板上。

试想你被迫与这些真实的故事作斗争。你可能是拯救鲨鱼组织的广告主任，或者你可能正想使你上初中的女儿相信去海滩是安全的。你为什么能做到这样呢？因为有个事实站在你这边——鲨鱼袭击是罕见的，但是不能保证人们都会相信你。所以你需要什么可信的资料来让人们相信你呢？

资料1：我们的这个信息是基于佛罗里达自然历史博物馆公布的统计数据：

在有救生员的海滩，你溺水身亡的概率比你被鲨鱼袭击而死的概率高。2000年，在美国有12个人在有救生员保护的海滩意外身亡，而没有任何一起死亡是鲨鱼造成的（这一年，平均只有0.4人是被鲨鱼咬死的）。

对资料1的评论：这的确不错，但还不是非常好。这个信息利用了内部可信度——精确数据的可信度。我们有两个建议：第一，溺死似乎不是正确的比较对象，因为人们也许会认为溺死是一个常见的死因。"溺死比鲨鱼袭击更常见"这种想法并不是特别意外。（可能我们太多疑，但是救生员的出现永远不会让我们觉得安全有了绝对的保障。）第二，统计的数据——12人死亡比0.4人是好的，但是按人的标准来说并不是特别的准确和重要。一个星期之后，不太可能还有人记得这些数字。

资料2：我们的这个信息是基于佛罗里达自然历史博物馆公布的统计数据：

哪种动物更有可能杀死你？

一条鲨鱼，还是一头鹿？

答案：一头鹿更有可能会杀死你。事实上，它杀死你的概率比鲨鱼高300倍（通过跟你的车相撞）。

对资料2的评论：我们喜欢小鹿斑比比凶恶的鲨鱼危险这个意外的观念，接着是令我们加倍意外的数字，小鹿斑比是非常危险的（比鲨鱼危险300倍）。这荒谬到了几乎可笑的地步，而且幽默是治疗鲨鱼袭击的故事导致的恐惧的良药。在某种意义上来说，我们正在以情感的联想对抗情感的联想（参见第五章）。

这一信息以统计数据提供了内部的可信度，但是它为读者提供了可信度来源。读者知道当他们开着车的时候有多担心鹿——虽然不是很多，但很少有人会因为看不见的鹿而害怕傍晚出去。我们不害怕鹿，为什么要害怕鲨鱼呢？

这种类比，比拿被鲨鱼袭击和溺水身亡来比较更有效，毕竟大部分人或多或少都有点害怕溺水。

记分卡

审核表	**资料1**	**资料2**
简约	√	√
意外	–	√
具体	√	√
可信	√	√√
情感	–	√
故事	–	–

提示：当我们使用统计数据时，越少依赖统计数据越好。数据能告诉我们事物之间不明显的关系，但是还有比数据更好的方法来说明关系。

“如果你在那里能成功，你在任何地方都能成功”

我们已经讨论过可以利用创意本身的优点令其变得更可信，比如用令人信服的细节或者统计数据。第三个方法是用一个特殊的例子，一个通过了我们称之为西纳特拉测试（the Sinatra Test）的案例。

在弗兰克·西纳特拉[①]的经典作品《纽约，纽约》中，他歌唱了在纽约开始的新生活，歌曲的和声部分唱的是，“如果我在那里能成功，我在任何地方都能成功。”这就是一个通过了西纳特拉测试的例子，即仅仅需要一个例子就能在某一个范畴里建立起可信度。再比如，如果你得到一份诺克斯堡[②]的安保合同，你就可以得到任何的安保合同（即使你没有其他客户）。如果你承包了一个白宫的聚会，那么你就能完成任何的承包合同。这就是西纳特拉测试：如果你能到那里，你就能到达任何地方。

① 弗兰克·西纳特拉(Frank Sinatra)，美国著名流行歌手，一生演过 50 多部电影，录了 200 多张专辑。《夺标》、《纽约，纽约》、《黑夜陌生人》等是他最知名的歌曲。——编者注

② 诺克斯堡（Fort Knox），一个位于肯塔基南部路易维尔的美军军事基地。——编者注

顺风物流（Safexpress），一个总部在印度的家族企业，就是通过西纳特拉测试赢利的。顺风物流经营的货运生意竞争非常激烈，而且当竞争导致价格降低时，就会出现困难：大多数货运公司都不会保证货物安全并准时送达，有一些公司甚至不能保证货物能否送到。

为了在竞争者中突出自己，顺风物流保证客户货物的安全和准时送到。习惯了联邦快递的可靠性，同时在印度有业务往来的国际企业马上转投顺风物流。但是顺风物流依然继续在努力吸引不习惯付较高价钱的印度本土公司。作为创立了顺风物流的一员，鲁巴尔 · 贾因（Rubal Jain）决定打入印度本土市场。

为了达到这个目的，贾因力求赢得宝莱坞一家主要制片厂的合同。当他提出顺风物流为这家制片厂运送影片的时候，得到的反应是："你不是在开玩笑吧？"

这种怀疑是预料之中的，也是可以理解的：印度非常重视著作权，就像世界其他地方一样，所以影片的运送是一个至关重要的任务。如果影片在路上被"误放"的话，盗版版本几个星期后就会在街头出现。这种风险是制片厂所不能承受的。

幸运的是，贾因已经准备好了一个有力的凭证。顺风物流负责《哈利 · 波特5》的运送工作，印度书店里的每一本《哈利 · 波特》都是顺风物流递送的，这是一次高度复杂且近乎疯狂的递送：所有的书必须在发行日早上8点送到书店。不能太早，否则书店老板就会提早出售，导致内容提前曝光；也不能太晚，否则书店老板会因为销售的损失而愤怒。而且，《哈利 · 波特》图书需要受到和影片一样的著作权保护——就是它的内容不可泄露。

贾因还有第二个故事。他了解到宝莱坞这家制片厂的主管有个弟弟刚考完高中。说完《哈利·波特》的故事之后，他说："顺便说一下，我们也安全地为你弟弟递送了考卷并收回了答题纸。"顺风物流负责递送所有高中和大学入学考试的试卷。

两个月后，他们签订了合同。

贾因的两个故事都通过了西纳特拉测试。他可以用统计数据代替故事——"我们递送的货物中，98.84%准时送达。"或者他可以利用外部的信度，比如一家跨国公司的CEO的推荐信："我们在印度的所有递送工作都由顺风物流完成，我们认为顺风物流是优秀的服务供应商。"这两个都是良好可信度的推进剂。但是作为递送考试试题和最新的《哈利·波特》故事书的公司，肯定有些特别的东西。它们的力量不是来自数目或者权威性，而是来自真实性。这些故事让你认为，"如果顺风物流能把书送到那里，就定能把任何东西送到任何地方。"

可食用的布料

如果要找一个包含了所有三个"内部可信度"来源——细节、统计数据和西纳特拉测试的例子，我们可以求助于比尔·麦克多诺（Bill McDonough）的例子，他是一个因帮助公司改善市场地位和提高利润额而出名的环保主义者。

当被一个环保主义者接近时，大多数主管都会表示怀疑。为了克服这些怀疑——证明企业目标和环保目标之间存在完美一致性，麦克

多诺讲述了一个通过了西纳特拉测试的故事。

1993年，麦克多诺和一位名叫迈克尔·布朗加特（Michael Braungart）的化学家受雇于瑞士罗内尔纺织厂（一家为椅子生产织物的公司）。大多数纺织业者都觉得他们的任务是不可能完成的，即设计出一种不用有毒化学物的生产程序。

纺织业的生产经营一般要涉及有害的化学物，大多数染料都含有毒物质。事实上，罗内尔纺织厂的零碎布料——不是用在椅子上的多余布料，同样含有有毒的化学物质，瑞士政府认为这些都是有害废弃物。此外，按照瑞士政府的规定，这些零碎布料不能在瑞士掩埋或者烧毁，它们必须经过出口，运到一些法律比较宽松的国家去，比如西班牙（请注意这个生动而具体的细节）。麦克多诺说："如果你的零碎布料被宣布为有害废弃物，但是你可以出售介乎两者之间的东西，你不需要成为火箭科学家就能知道你正在出售有害废弃物。"

为了解决这个问题——评估家具制造过程中的有毒化学物，麦克多诺需要一个志愿加入的化学工作者。他必须为罗内尔纺织厂提供适合公司生产要求的干净化学物的来源，所以他和布朗加特就开始接触化学界的主管们。他们说："我们要让未来所有的产品都像儿科药物那么安全，我们希望婴儿可以安全地吮吸它们，不会得病，健健康康地生活。"

他们要求化学工厂打开书本并讲述这些化学物是怎么生产的。麦克多诺告诉这些公司，"别告诉我们'这是专利产品而且是合法的'，如果我们不知道这是什么，我们是不会用的。"6家化学公司拒绝了他们。最后，汽巴—嘉基制药公司（Ciba-Geigy）的董事长接下了这个

项目。

麦克多诺和布朗加特研究了8 000种经常用于纺织业的化学物质，他们采用一系列的安全标准来测量每一种化学物质，他们测试的化学物中有7 962种不达标，只剩下38种，正如麦克多诺所说，他们“足够安全，能够食用”（注意这个具体的细节——“足够安全，能够食用”加上统计数据就建立了一个相互关系，即从数量众多的化学物质中挑选出来的极少数的无害化学物）。

令人惊讶的是，只用这38种化学物，他们创造出了一系列完整的织物，还包含了黑色以外的所有颜色。他们的织物都是由天然材料——毛料和一种叫做苎麻的植物纤维制造的。当生产程序正式开始的时候，瑞士政府的检查员来检查从工厂排出的污水，以确保水里的化学物含量符合要求。“刚开始的时候，检查员以为他们的仪器坏了。”麦克多诺说。因为这些仪器没有在水里探测到任何东西。然后检查员测试了流进厂里的水，就是瑞士的饮用水，发现他们的仪器是正常的。麦克多诺说：“生产过程中的织物过滤了那些水。”

麦克多诺的新程序不仅安全，而且价格更便宜——生产成本下降了20%。这些节约的成本，一部分来自减少不断的争论和处理有毒化学物的开销。工人们再也不用穿防护服了，而那些废弃物——被制成毛毯，卖给瑞士的农民和园丁作为农作物的隔热材料，而不是运到西班牙烧毁。

这个故事非常令人惊叹。回想一下所有特殊的部分：不可能的任务；8 000种化学物淘汰只剩下38种；工厂排出的水是那么干净，以至于瑞士政府的检查员都以为他们的仪器坏了；废弃材料从有害

废弃物变成隔热材料；“安全得能吃的布料”这个概念，以及令人满意的经营成果——工人们生产更安全了，而且成本下降了20%。

如果麦克多诺试图接近任何行业里的任何公司，并且建议他们采用更有利于环境的方式，这个故事能让他享有巨大的可信度，并且很容易就能通过西纳特拉测试。

到此为止，我们讲的都是通过外部资源——权威和反权威，来创造可信度。我们还讲了从信息中创造可信度资料——就是用细节、统计数据和通过了西纳特拉测试的例子。但是有一个可信度来源我们还没有讨论，而它可能是最有力的可信度资料。

牛肉在哪里？

1984年，温迪国际（Wendy’s）推出的广告是史上最聪明的广告创意之一。第一个广告开始的时候是三个老妇人一起站在一个柜台前，在柜台上放着一个盘子，里面有一个汉堡包，她们目瞪口呆地看着它，因为它太大了——直径大约有1英尺。

“它肯定是一个大汉堡。”站在左边的老妇人说。

“一个非常大的汉堡。”中间的老妇人附和着说。

“一个大的、松软的汉堡。”左边的老妇人又说。

“一个非常大而松软的……”

当中间的老妇人拿起了这个汉堡的上半片面包的时候，画面有个停顿，露出一块干瘪的、煮过头的牛肉和一层腌菜，包着肉的大圆面

包使牛肉显得格外少。

接着我们第一次听到了站在右边，由80岁的克拉拉 · 佩勒（Clara Peller）扮演的老妇人的话。她戴着眼镜，眯着眼睛看着那个圆面包，急躁地说："牛肉在哪里？"

画外音接着说："一些汉堡包店在一个松软的圆面包里只给你放一点点牛肉……"

佩勒："牛肉在哪里？"

画外音："温迪的单层汉堡比牛肉汉堡有更多牛肉。在温迪，你能得到更多牛肉和更少面包。"

佩勒："嘿！牛肉在哪里？"她看了看柜台后面："我想那后面没人。"

这个广告有很多让人喜爱的地方——非常有趣而且令人满意，克拉拉 · 佩勒因为它而一举成名。更引人注目的是，这个广告突出了温迪汉堡的真实优势——它们的确有更多牛肉。这个广告令人耳目一新，脱离了尝试给消费品加上有力但并不相关的感情色彩的普通广告工具，比如，把母亲对孩子的爱和某牌子的衣物柔顺剂联系在一起。温迪做了些更令人钦佩的事：用一种更使人快乐的方法突出了产品的真正优势。

这个广告产生了巨大影响。根据温迪的民意调查，广告播出后的两个月，相信温迪的单层汉堡比麦当劳巨无霸大的顾客增加了47%。广告之后的第一年，温迪的利润增加了31%。

温迪声称它的汉堡有更多牛肉。这些信息是大多数人在广告前并没有想过的，这也肯定不是那时的常识。那么温迪是怎么让它可

信的呢？

这里有些不同的事情正在发生。这个信息没有引用外部可信度——温迪没有邀请NBA球星拉里·伯德（Larry Bird）来量汉堡的大小（也没有用反权威，像用一个肥胖的巨人吃着汉堡），没有引用内部可信度，也没有用数据，如“牛肉多11%！”取而代之的是，这个广告创造了一种新的可信度来源——观众。温迪把可信度转交给了顾客。

这个广告暗示顾客们去证实温迪的说法：“如果你亲自拿我们的汉堡和麦当劳的汉堡比比，就会发现大小的区别。如果用科学的方法，温迪缔造了一个曲解的说法。任何顾客用一把尺和比例尺就能找到这个说法的真正价值（虽然温迪在广告中声称只要用肉眼就能看出区别）。

这种做法——要求顾客自己验证--个说法，是--个“可验证的凭据”。可验证的凭据可以极大地提升可信度，因为他允许顾客“先尝后买”。

可验证的凭据

可验证的凭据在都市传说里有一段很光辉的历史。在20世纪90年代，斯纳普（Snapple）公司深陷在关于他们支持三K党的谣言的泥潭中。造谣的人觉得支持他们的“证据”不是很多：“看看任何一瓶斯纳普饮料的包装上——前面都有一艘奴隶船的图片！”持怀疑态度

的人也被鼓励去寻找一个圆圈里有“K”字样的奇怪标志——依其申诉三K党的所有权的证据。

很显然，斯纳普的商标上有一艘船以及一个带有K的圆圈，但这和三K党毫无关系。船的构想来自于波士顿茶党的一个雕刻，带有K的圆圈是“按犹太教规定允许的食物”的标志，但一些无知的人看到这些标志并把它们借用到谣言里。

请注意，斯纳普的谣言提供了用“牛肉在哪里”来引诱顾客购买高价商品的另一个版本。温迪说，“你看看，我们家的汉堡牛肉更多。”造谣者说，“你看看，他们有一个带K的圆圈，由此可见斯纳普支持三K党。”自己看所导致的效力使一些人不合逻辑地快速接受了造谣者的结论。这就是可验证的凭据如何产生事与愿违的后果——“你看看”的措施可以是有效力的，但导致的结论有可能完全没有效力。

可验证的凭据在很多领域里都很有用。举个例子，比如“你现在是否比4年前富裕？”这个问题。罗纳德·里根在1980年与吉米·卡特的总统竞选中，惊人地把这个问题抛给了观众。他原本可以使用统计数据——高通货膨胀率、失业率、增长的税收率，但他却将问题交给了观众而不是给出事实。

另一个有关可验证凭据的例子来自正面指导同盟（Positive Coaching Alliance，PCA）的建立者吉姆·汤普森(Jim Thompson)。该组织主张，青少年运动不应该以获胜作为全部的目标，而应以学到人生的意义为宗旨。

正面指导同盟为年轻的体育教练举办积极教育研讨会。在研讨会上，教练员使用“情绪的大贮柜”这一术语来激发那些教练们思考赞

扬、支持和反馈的信息的正确比例。"情绪的大贮柜就像一个汽车的油箱。如果你车的油箱空了，你不能开得很远。如果你情绪的大贮柜空了，你同样不能表现出自己最好的状态。"

在引进情绪的大贮柜后，培训员开始练习。首先他们要求教练们想象挨着他们的那个人刚刚破坏了比赛中的关键一轮，教练们要尝试通过语言来排空他们的情绪大贮柜。一种聪明的方法是平息很多对抗性运动的关键，这个练习包含显而易见的热情。汤普森说："当教练们进入练习的时候，这个房间充满了笑声，有时甚至充满了创造力。"

接着教练们被要求想象另一个人也犯了同样的错，但是这次他们要负责灌满情绪的大贮柜而不是排空它。这样就会有更多柔和的回答。汤普森说："房间经常变得很安静，最后你会听到一声无力的'试得好！'"

通过观察他们自己的行为，教练们学到了一课——他们发现批评远比支持来得容易，但10次辱骂远比不上一次安慰。汤普森找到了一种方法，那就是在可验证的凭据中来彻底改变他的观点，一种教练们可以自己亲身感受的方法。

我们的直觉是有缺陷的，但是谁愿意相信这一点呢？

背景：人们总是相信自己的直觉，但是它会由于一些共同的偏差造成缺陷。然而大部分人仍认为自己的感觉良好，并很难让

他们相信其实不是这样的。这是研究决策问题的心理学家所要面对的--个艰难课题。假设你是心理学导论教材的编辑，你正看着两种解释“可获得性偏差”概念的不同方法。

资料1：试着去做一个简单的预言，以下哪种事件会死更多的人：他杀还是自杀？洪水还是肺结核？龙卷风还是哮喘？花一点时间来考虑一下答案。

你有可能会觉得他杀、洪水和龙卷风会更常见。人们普遍是这么认为的，但是在美国有50%的死亡是因为自杀而非他杀，肺结核的死亡率是洪水的9倍多，哮喘导致的死亡也是龙卷风的8倍多。

那么为什么人们的预言都是错的呢？这正是由于可获得性偏差的原因。可获得性偏差是一种自然的倾向性，当我们在判断一个特殊的事件时，它会导致我们用记忆中对该事件已经获得的信息来判断事件的可能性。我们的直觉会认为当事件更容易记忆的时候会更有可能性，但是我们记住的事情经常不是最精确的总结。

我们可能会因为事情能引发我们更多的情绪而记住它，而不是因为它们是更常发生的。我们也会因为媒体对它的更多相关报道而记住它（可能因为它们提供了更多生动的画面），而不是因为它们更普遍。可获得性偏差会使我们误入歧途，促使我们把不寻常的事认为是普遍的，而把不可能的事想为可能的。

对资料1的评论：这段文章使用了一个简单但有效的证据：你认为哪个原因会死更多的人？不需要什么运气，读者会至少给出一个错误的结论。因此就要举例为他们说明可获得性偏差的真相。

资料2：这是另一篇文章，通过举例说明可获得性偏差，它更像一篇导论文章。

可获得性偏差是一种自然的倾向性，当我们在判断一个特殊事件的时候，它会导致我们用记忆中对该事件已经获得的信息来判断事件的可能性。我们的直觉认为当事件更容易记忆的时候会更有可能性，但是我们记住的事情经常不是其精确的总结。举个例子，在俄勒冈大学的一个关于如何作决定的研究中，参与实验的人认为死于他杀的人要比自杀的多20个百分点，但是事实是超过50%的死亡是因为自杀。人们认为更多的人死于洪水而不是肺结核，但结果是死于肺结核的人要比死于洪水的人多8倍。人们相信死于龙卷风和哮喘的大概一样多，可结果却是后者比前者多7倍多。

我们可能会因为事情能引起我们更多的情绪而记住它，而不是因为它们是更常发生的。我们也会因为媒体对它的更多相关报道而记住它（可能因为它们提供了更多活生生的画面），而不是因为它们更普遍。可获得性偏差会使我们误入歧途，促使我们把不寻常的事看成普遍的，而把不可能的事想为可能的。

对于资料2的评论：这个涉及的内容较少。你可以想象一个学生阅读第二篇文章——它放弃了给出哮喘比龙卷风死亡人数多7倍的提示——想着那些参加试验的人太蠢了。亲身体验的效果会更有力量。

记分卡

审核表	资料1	资料2
简约	√	√
意外	√	–
具体	√	√
可信	√√	√
情感	–	–
故事	–	–

提示：使用可试验的证据使人们可以自己试出结果。

NBA新秀培训

让我们切换到与之不同的体育领域：美国NBA篮球联赛。想象一下你的工作是指导NBA新秀认识艾滋病的危险。NBA球员都是年轻人——新秀们通常都不到21岁，他们会一夜成名，获得随着名声而来的所有关注。他们肯定听说过艾滋病，因此风险不在于对艾滋病的未知，而在于他们身处的环境会让他们在一夜之间卸下所有防备。

你如何能使艾滋病的危险变得更可信和更迫切呢？想象关于可信度的可能素材。你可以使用一下外部的可信度——一位著名的专家，比如魔术师约翰逊（Magic Johnson），或者一位反权威人士，例如一个与艾滋病战斗到最后阶段的运动员。你可以在研究中使用统计数据（可能是从一个陌生人那里感染艾滋病的机会），你可以使

用生动的细节——一个运动员可以重新估计他正常的安全性交警惕性是如何被一次特殊的狂欢派对破坏的。其中的任何一种都会是很有效的，但是如果你想要把这些可信的素材植入这些运动员的脑中，该怎么做呢？ NBA针对这个问题使用了一种很巧妙的方法。

在NBA新赛季开始前的几个星期，所有新手们都被要求到纽约的塔里敦（Tarrytown）集合。他们会被锁在酒店里6周：没有传呼机，没有手机。新秀们被讲授在联赛中的生活——所有的一切：从如何与媒体打交道到如何对他们的财产进行合理的投资。

一年中，尽管围绕培训的保密工作做得很好，但还是有一群女球迷在驻地附近出现。在培训的第一个晚上，就可以从酒店酒吧和餐厅里认出她们，因为她们穿着惹眼。队员们对于受到关注很满意，到处都是调情搭讪的人，他们计划在培训的后期认识其中的几个姑娘。

第二天早晨，新秀们和往常一样出席会议。他们很惊讶地发现那些女球迷守候在房间门口，她们再次一个接一个地介绍自己。“你好，我是希拉（Sheila），我有艾滋病。”“你好，我是唐娜（Donna），我有艾滋病。”刹那间，有关艾滋病的讨论让队员们恍然大悟。他们明白人生如何开始失去控制，一个晚上的放纵如何造成一生的遗憾。

比较NBA和美国职业橄榄球联赛（NFL）的差异。在NFL一年的培训中，联赛的职员让每一个新秀都在香蕉上套一个避孕套。之后，两位以前曾经追求球星的女士讲述了她们是如何勾引运动员，希望能怀上他们的孩子。这些女人的言论是很有冲击力的——这是一个精心设计的局，但是更能粘住一个人的就是听说谁欺骗了别人或自己被欺骗。

我们如何使人们相信自己的创意？我们有赖于一个可信的素材。有时候思路会枯竭，巴里·马歇尔用自己的探索发现了治愈溃疡的方法。运用外部的可信性有时并不奏效——他的监管人和他在珀斯的机构的认可；使用内部的可信度也没有用——他仔细地整理数据和细节仍不能使他清除障碍。最后，他竟然使用观众的可信度——通过喝下一瓶的细菌来证明自己的方法。暗含的挑战就是：亲眼看见——如果你喝下这瓶东西，你就会得溃疡，就像我一样。

我们应该使用来自哪里的可信度材料并不重要。马歇尔如此出色的表现是他不屈不挠的精神——知道何时是开掘另一口井的最佳时机。在本章中，我们看到最明显的可信度素材——外部的肯定和统计数据，并不总是最好的。一些生动的细节描写有可能比一连串的统计数据更有说服力，一个非权威人士可能比权威人士更有效，一个通过西纳特拉测试的简单故事有可能堵住无数质疑的声音。鼓舞人心的是像马歇尔这样的医学天才也必须像普通人一样用自己的方法来跨越障碍，我们亲眼看到他为了所有人的利益最终获得了成功。

此前从来没有广告制作经验的卡普尔斯，在打字机键盘上敲出了广告史上最著名的一条标题："我坐在钢琴前时他们都嘲笑我，但当我开始弹奏时……"卡普尔斯的广告创意之所以能成功，在于他成功地俘获了人们的情感，抓住了人们的兴趣，也尊重了人们的个性。

情 感

第五章···情感

粘住

PASSAGE FIVE

第五章

特蕾莎修女曾说："当我面对人群的时候，我束手无策；但如果面对的只是一个人，我便有了办法。"2004年，卡内基梅隆大学的一些研究者决定看看，是不是大多数人的反应都像特蕾莎修女一样。

这些研究者们想看看人们在以下两个选择中会作何反应：一个是为抽象的理由做慈善捐助，另一个则是为个人做慈善捐助。他们给每个参加者5美元，让他们把自己使用各种不同技术产品的方式记录下来（这项调查与主题无关，它主要是想确保参加者手头有些现金，以便让他们进行慈善捐助）。

人们完成这项调查以后能得到他们的酬劳——5张1美元的纸币。出人意料的是，他们同时还得到了一个信封以及一封请求慈善捐助的信，这封信让他们有机会给英国救助儿童会捐一些钱，这是一个为儿童争取权利的国际慈善组织。

研究者们设计出了两种版本的请求信。第一种版本采用了一些数据以展现非洲孩子所面临问题的严重性，现参考如下：

- 马拉维的食物短缺正危害着300多万孩子的生存。
- 自2 000年起，赞比亚严重的干旱少雨导致玉米产量下降了42%。据估计，300万赞比亚人正面临着饥饿的威胁。
- 400万安哥拉人（相当于人口总数的1/3）被迫离开了他们的家园。
- 1 100多万埃塞俄比亚人需要紧急食物援助。

另一个版本只是告诉了他们一个小女孩的情况：

- 您的所有捐赠都会被送到非洲马里一个7岁的小姑娘手里，她的名字叫罗基娅（Rokia）。她非常穷困，天天被饥饿的阴影笼罩，甚至还有饿死的危险。若能得到您的慷慨捐助，罗基娅的生活就会好转。在您和其他富有爱心的捐赠者的支持下，英国救助儿童会将同罗基娅的家人和社区其他成员一起抚养罗基娅，送她上学，并为她提供基本的医疗保障和卫生教育。

研究者给参加者两种版本中的其中之一，然后把他们单独留下，让他们自己决定将多少钱放回信封，他们把信封封好后再交还给研究者。

读到数据版本请求信的人平均每人捐赠了1.14美元，而读到罗基娅版本的人平均捐赠了2.38美元。由此看来，大多数人在某些方面与特蕾莎修女存在着共性：在打动人心方面，针对一个人要比针对一群人更有效。

研究者们相信，看过数据版本请求信的人之所以给出的捐赠相对较少，是因为他们觉得自己给出的不过是“九牛一毛”，起不了什么作用。如果一个人被问题的严重性冲昏了头，他那可怜的捐赠看起来就微不足道了。但以下的信息让事情变得更加有趣：研究者决定把两种版本的信同时给第三组人看——数据和罗基娅的故事。他们很好奇这组人会给出多少捐赠，会不会比只看过罗基娅故事的人给出的2.38美元多呢？数据和故事的结合既能充分说明个人需要，又能充分展现出问题的严重性，也许这一结合将把捐赠引上一个新的台阶。

他们错了。看过这两封信的人只捐出了1.43美元，几乎比那些只

看过罗基娅故事的人少捐了1美元。不知为什么，尽管数据能证明大量的非洲人在受苦受难，却无法让人慷慨解囊。这到底是怎么一回事呢？

研究者们于是提出了这样一个理论：考虑数据问题让人们的思维框架变得更加理性，而当人们理性地思考问题时，他们就不太可能感性地思考了。因而研究者们相信人们在情感上对罗基娅的困境作出了回应，正是这个回应促使他们采取行动。

为了证实这一结论，他们又做了另一项研究。在这项研究中，研究者引导一些人理性地思考问题，他们会问这样一些问题，“如果一个物体每分钟移动5英尺，请你算一下它在360秒内移动了多远？”而另一些人则被往感性的方向引导：“请写下一个词来描述你听到‘婴儿’这个词的感受。”

然后研究者把罗基娅版本的信交给这两组人，结果证实了他们先前的理论：理性思考的人给出的捐赠相对较少。先被**感觉**引导、再读到罗基娅故事的人捐出了2.34美元，几乎跟之前一样多；而先被**数据**引导、再读到罗基娅故事的人则只捐了1.26美元。

这一结果令人震惊。纯粹的**数据**会减少人们的慈善行为，一旦戴上理性的帽子，我们对感性呼唤作出的反应就会完全不同，实际上是我们自己遏制住了感觉的能力。

在第四章中，我们讨论了如何说服别人相信我们的想法，以及如何让他们相信的方法。信任很重要，但仅仅有信任是不够的。要想让别人有所行动就必须让他们**在意**。

每个人都相信非洲人民正生活在水深火热之中，这一事实不可辩

驳，但“相信”不一定能让人们在意并采取行动。每个人都相信吃太过油腻的食物会导致健康问题，这一事实同样不可辩驳，但“相信”不足以让人们在意并采取行动。

慈善机构早就领会了“特蕾莎修女效应”的要点——他们深知捐赠者更喜欢具体的个人，而不是抽象的理由。你不是为“非洲的贫困”捐钱，而是在赞助一个特别的孩子（事实上，把赞助一个孩子当做慈善诱饵的想法可以追溯到20世纪50年代，那时有一个年轻的基督徒部长鼓励美国人赞助贫困的朝鲜孤儿）。这一观念用在动物身上也同样有效。农场动物避难所（Farm Sanctuaty）是一家旨在减少虐待动物行为的非营利性机构，捐赠者能在这里领养一只小鸡（每月10美元）、一只山羊（每月25美元）或是一头牛（每月50美元）。

没有人会想捐钱给慈善基金管理局。不难理解它们为什么需要日常基金——因为要买日常用品，但遇到官方机构需要物品的时候，人们却往往很难提起热情。

慈善机构早就学会了如何引起捐赠者的同情和怜悯，他们在这方面很擅长，因为他们的这种能耐可以缓解很多人的痛苦。但“让人们在意”并不是只有慈善机构才需要做的事。管理层必须让员工在意工作，以便他们能长时间地工作来完成复杂的任务；老师必须让学生们在意文学；激进主义分子必须让人们在意市议会的提案。

本章主要讨论黏性创意中的情感因素，但我们指的并不是像催人泪下的电影那样抓住人们的基本情感。我们的目的是通过把信息变得“感性”来让人们在意，因为感觉能够引导人们的行动。

举个例子，多数青少年都相信吸烟有害健康。这个想法不存在可

信与否的问题，但却仍然有青少年尝试吸烟。所以怎样把他们的“相信”转变成行动呢？答案是让他们**在意**。终于，在1998年，有人想出了如何做到这点的办法。

真 相

有则商业广告的开头是纽约市的一条街道。电影胶片的长度说明这是一段视频，而不是电影——它的色调有点暗，显得不是很专业。它让人觉得更像是一部纪录片，而不是一则商业广告。屏幕底部闪现出一行字幕：“在一家大烟草公司的总部外。”

一辆大卡车在这幢建筑前停下，一群少年从上面跳了下来。他们开始卸载长长的白色袋子，这些袋子都标有“装尸袋”三个字。他们把袋子从一个个人的肩头传过去，然后在大楼边上放下。随着广告的进展，装尸袋堆得越来越高。到广告结束的时候，估计已经堆积了成百上千只袋子。一个少年用扩音器朝着公司大声喊道：“你知道每天有多少人死于烟草吗？”据统计，每天的死亡人数是1 800人——这群少年正好在烟草公司总部大楼前堆起了1 800只装尸袋。

这则广告只是一系列广告中的一部分，这一广告系列被称做“真相运动”。该运动由美国遗产基金会发起。该基金会成立于1998年11月，当时46个州的司法部长刚刚结束了一场针对美国烟草公司的官司。

你看真相广告的时候难免会憎恨烟草公司。这则广告播出之后，菲利普·莫里斯（Philip Morris）引用了美国烟草业一项特别的“反

中伤”条款来谴责这条广告。烟草公司在许多反烟草的官司中引用了这项条款，这使得它们有理由对在反吸烟广告上投入金钱提出反对。“我们认为真相广告与美国遗产基金会的宗旨不相符。”菲利普 · 莫里斯手下的高级副总裁卡洛琳 · 利维（Carolyn Levy）这样说道。她主要致力于防止年轻人吸烟。

我们不妨对她的抱怨作出这样的解释：广告起作用了。

与此同时，还开始出现了另一系列的反吸烟广告。为了继续烟草贸易，菲利普 · 莫里斯决定策划自己的反吸烟广告系列，其广告主题是“思考，不要吸烟”。

这两项运动几乎可以说是同步进行，但方法却完全不同。它们就好比想法竞技场上的两匹骏马，齐头并进，水平相当。事实上，在2002年6月，《美国公共健康杂志》上的一篇文章曾对10 692名青少年做过调查，让他们把真相广告与“思考，不要吸烟”作比较。

结果是有的马跑得比其他马快。当孩子们被问到他们看过哪些反吸烟广告时，22%的孩子马上想到的是真相广告，而只有3%的孩子想到了思考广告。尤其令人惊讶的是，在孩子们获得关于广告的信息提示后，超过70%的孩子表示他们两则广告都记得。换句话说，孩子们在电视上看过这两则广告，但只有其中一则深深印在了他们的脑子里。真相广告中的某些东西很容易让人记住。

让人记住很重要，但这只是第一步。至于实际行动方面呢？当调查者问孩子们是否有可能在明年吸烟时，66%的看过真相广告的孩子表示不太可能吸烟，而在看过“思考，不要吸烟”广告的孩子中，有36%的人表示他们很有可能将会吸烟！烟草销售商们肯定能接受

这件事。

不仅是上述调查发现了这一不同。真相广告最早播放的地方——佛罗里达州，有一项研究专门把这里的青少年吸烟情况与美国其他地方作了比较。真相广告运动开展两年之后，高中生中的吸烟率降低了18个百分点，而在初中生中这一比率达到了40个百分点（该比率的降低有一半是因为研究期间烟草税的增加)。

究竟发生了什么？其实这里跟救助儿童会的例子一样。“思考，不要吸烟”广告讲了些什么呢？这就给人们扣上了一顶理性分析的帽子。还记得捐赠者被要求先理性思考一下后给罗基娅的捐赠额吗？

那么真相广告又讲了些什么？它利用的是青少年的典型情感——挑战权威。孩子们曾经通过会吸烟来表示对大人的反抗。真相广告刻画出了大烟草公司表里不一的嘴脸，多亏它，孩子们现在通过不吸烟来表示对大人的反抗。

真相广告并不是为了让人理性地作决定，它所强调的是反抗。它让许多青少年在意，从而让他们有所行动。在这个案例中，有所行动指的就是不吸烟。

联系的力量和语义的延伸

目前为止，我们一直都在讨论复杂且基本的人类情感，如同情（罗基娅的例子）和愤怒（真相的例子)。但本章探讨的主要问题其实还要更加基础：怎样才能让人们在意我们所传递的信息？当然我们用不

着为了让人们在意我们的想法而凭空创造情感。事实上，很多想法都采用了把创意本身和已经存在的情感联系起来的战略。

不妨思考一下一段影评中的这句话：“电影《罗生门》可以被看做是爱因斯坦相对论在电影界的延伸。”《罗生门》是日本导演黑泽明（Akira Kurosawa）于1950年拍摄的经典影片。在这部影片中，4个不同的人物从各自不同的立场描述同一件事——一起凶杀案和强奸案。在每个人物开始回忆凶杀案时，黑泽明用不同的光影效果表示不同的时间，不用任何解释观众马上就能知道是现在还是过去。但每个人的证词都是为了美化自己，而且充满矛盾，直到影片最后观众仍然无法确定到底发生了什么。这部电影向绝对真相提出了质疑，至少它质疑了我们发现真相的能力。

所以影评人在以上那句话中将《罗生门》中的“相对真相”与爱因斯坦的相对论作了比较。但爱因斯坦的相对论旨在说明“一切事物都是相对存在的”，事实上它真正的意思恰恰相反，它其实是希望解释物理定律在每个参考框架内是如何统一的。以爱因斯坦的观点看，事情并非不可预知的，实际上它们都存在着惊人的秩序。

那为什么影评人要将《罗生门》与相对论联系在一起呢？这种参照并非为了借用爱因斯坦的威信；他说得明明白白，《罗生门》是爱因斯坦相对论在电影界的等价物。然而，影评中的这段类比似乎有意引起人们的敬畏之情——在我们观看《罗生门》时，我们在不知不觉中就被引到某些更加深刻的东西上去了。

如果我们反复利用一些术语——有时是精确的引用，有时简直就是糟蹋，结果必然是削减术语及其潜在含义的力量，就好比用石灰绿

来作画，石灰绿的颜色肯定不会突出。

斯坦福大学和耶鲁大学的研究表明，为情感联系而使用术语及相关概念是传递信息的普遍特征，人们经常会过度使用那些能够传递情感的想法或概念。该研究把这种过度使用称做“语义的延伸”。

现在让我们看一个非科学性的例子。“独一无二”这个词本意是在一种类型的事物中只有一个，它表示很特殊的意思。

在20年的时间里，研究者们建了一个数据库来调查全美排名前50的报纸上的每篇文章。在这段时间内，在某些方面“独一无二”的文章比例上升了73%。所以说，要不就是当今世界多了许多独一无二的员工，要不就是“独特性的标准”降低了。

也许会有一些脑中想着机器人吸尘器或帕里斯·希尔顿（Paris Hilton）的怀疑论者对此提出反对，“当今世界确实多了许多独一无二的员工”。但在“独一无二”这个词越来越受到青睐的同时，“与众不同”这个词正在逐渐丧失它的地位。1985年的时候，文章中提到“与众不同”的概率是提到“独一无二”的概率的3倍。然而，在2005年，这两个词被用到的概率几乎相同。

可以说“与众不同”中涵盖着“独一无二”——“独一无二”（也就是说，某个类型中的一个）是你能够得到的东西中比较“与众不同”的一个。因此，如果说现在真的多了许多“独一无二”的事物，我们也不应否认更多“与众不同”的事物的存在。与众不同的事物正在变得越来越少，这一事实让“独一无二”的事物的增多看起来像语义的延伸。我们将曾经使用的“与众不同”进行语义上的延伸，现在称其为“独一无二”。

那“相对性”和“独一无二”中的情感到底藏在哪儿呢？以下是个小提示：有一个最基本的方法可以让人们在意某件东西，那就是将他们不在意的东西和他们非常在意的东西结合起来。我们每个人都会本能地采取联系的策略。“相对性”和“独一无二”告诉我们，在进行情感联系的时候我们可能会过度使用颜色（即那些能够传递情感的想法或概念）。长此以往，联系在被用滥以后也贬值了，人们说话的结尾往往是“这真的是非常非常独一无二的”之类的东西。

“帅呆了”、“太可怕了”、“酷毙了”、“炫极了”曾经是一代人最钟爱的词，但它们的色彩也随着时间的流逝逐渐褪去，因为它们与太多东西联系在了一起。但你听到从你父亲口中说出“酷毙了”时，这个词就失去了它原有的魅力。一旦你的金融教授开始用“哥们儿”这个词，你就应该把这个词从你的字典里删掉。如果有个家伙发明了个新词，你就应该发明出两个来。如果他的“独一无二”，你的就应该是“超级独一无二”。

对那些努力使别人在意的人来说，这种情感联系的竞赛可能会造成问题。实际上，正如我们即将看到的那样，这种竞赛完全破坏掉了“运动员精神”一词的本义。

防止语义的延伸

在第四章中，我们讨论了吉姆·汤普森主持的教练研讨会，他是正面指导同盟的创始人。自1988年成立该组织以来，汤普森一直被一个大麻烦所困扰。怎样才能消除经常跟青年体育运动联系在一起的

不良行为呢？在跟这个麻烦抗争的时候，汤普森不得不面对“语义延伸”的问题。

网球运动员约翰·麦肯罗（John McEnroe）曾经是个几乎谈不上具有什么运动员精神的坏小子，他摔过网球拍，还因为不服从判决跟裁判激烈争吵过。但在许多青年体育运动中，他今天的言行举止不会再引起人们的惊讶了。不良的行为举止不仅在运动员身上很普遍，在家长和其他观众中也屡见不鲜。据美国青少年运动培训组织（National Alliance for Youth Sports）统计，现在的青年体育比赛中有15%会发生家长或教练与裁判的冲突，但在几年前这个比率只有5%。

在体育界，运动员精神曾经是一个很有影响力的概念，但汤普森觉得它的内涵已经被弱化了。他说，“运动员精神奖被看成了失败者的安慰奖”。有个女人对汤普森说道，她高中的篮球教练说如果他的队员赢得了运动员精神奖，队员们就得去操场被罚跑步。汤普森对此补充道：“表面看来运动员精神指的就是别做过分的事：‘别冲着裁判大吼大叫，别犯规。’但仅仅不做过分的事是远远不够的，我们还需要在青年体育事业中加入更多的元素。不幸的是，‘优质体育’并没有成为我们向青年体育事业传达的战斗精神。”

每个人在听到展现运动员精神的真实例子时都很受感动。汤普森引用了兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）的例子，在自己的劲敌简·乌尔里克（Jan Ullrich）在环法自行车赛中摔倒时，他作出了出人意料的举动。他没有利用这个机会与对手拉开距离，而是放慢速度等乌尔里克重新骑上自行车。事后他说，他同乌尔里克这样优秀的选手同场竞技时才能发挥得更出色。这就是运动员精神。

汤普森深知，人们仍然很欣赏运动员精神的潜在思想。家长们的确希望自己的孩子能从运动中学会尊重别人和良好的举止；教练们的确希望自己成为有思想的人，而不是成功的包工头；孩子们的确希望自己所在的团队能获得其他团队的尊重。但这三组人有时会疏忽大意，作出奇怪举动。尽管如此，汤普森认为人们依然需要并且渴望具有运动员精神，就算“运动员精神”这个词本身已经丧失了激励良好举止的能力。

“运动员精神”的意思被延伸得太远了。与“相对论”一样，它离自己的本义已经很远很远。这个术语本来指的是兰斯 · 阿姆斯特朗向简 · 乌尔里克展现的那种行为，但随着时间的推移它的意思被大大延伸了，现在它的意思包括令人印象不深刻的和不具有攻击性的行为，比如说输了也不能号啕大哭或者能够在整场比赛中不攻击裁判。

汤普森和正面指导同盟认为，需要用一种不同的方法来鼓励别人，不是简单地避免不良行为，而更应该表彰出色的行为。他们把这称做“尊重比赛”。人们关心体育，关心比赛。这是表达这样一种观点——比赛的整个过程远比每个参与者更重要的一条途径。“尊重比赛”可以说是一种体育界的“爱国主义”，意思是你应该向你所从事的体育表示基本的尊重。阿姆斯特朗不是在成就一项“优质体育”，而是在尊重比赛。而且“尊重比赛”对不是运动员的人也同样管用，它提醒每个人，体育是一种全民机构。不过把它与机构混为一谈是不恰当的，是有损体育名声的。

有没有证据能证明“尊重比赛”起作用了呢？让我们看一下得克萨斯州达拉斯的一个篮球联赛收集的数据：“在2002年的篮球赛季，平均每15场比赛就有一次技术犯规。从那时起，我们建了6个双目标

教练工场。在2004年的篮球赛季，52场比赛中才有一次技术犯规。”加利福尼亚北部的一个篮球联赛发现在经过正面指导同盟指导之后，因不良行为被取消比赛资格的球员数量大幅下降（减少了90%）。在球队风气得到改善后，加入联赛的球员数量增加了20%。人们对此唯一的抱怨是他们把比赛丢在了一边。

汤普森希望改变的不仅是青年体育运动的文化，他希望改变的是所有体育运动的文化：“我曾有过这样一次经历，我正在观看世界职业棒球大赛的时候，有个经理跑进赛场，对一个他认为吹了不该吹的哨的裁判员横加指责。”在美国国家电视台，鲍勃·科斯塔斯（Bob Costas）这样说道：“看到一个经理用那种方式侮辱棒球比赛真是太可怕了。”（请注意这个观点是多么的具体。）

青年体育运动尚未完全肃清无礼的现象，但在汤普森改革所触及的地方都已经产生了明显的效果。而且他用“尊重比赛”成功地躲开了语义的延伸，确立了一种让人们在意的想法。

这件事能告诉其他人的是，如果我们希望别人在意，就必须抓住他们真正关心的东西。但如果每个人都抓住了同一件事，就会出现一场“军备竞赛”。要避免这场竞赛，我们要不就像汤普森那样换个赛场，要不就找出我们想法中那些与众不同的联系力量。

抓住个人兴趣

我们一直都在寻找让人们在意的方法——让他们在意非洲儿童罗

基娅、吸烟、慈善事业和运动员精神。通过抓住让人们感兴趣的东西，我们就能让他们在意。

那什么能让人们感兴趣呢？目前为止，我们已经讨论过了情感联系战略，但应该还有更多直接的答案。事实上，联系可能是所有答案中最明显的一个。什么事情让人们最在意？他们对自己的事最在意。如此一来我们就能肯定，通过引起个人兴趣让人们在意是一条可靠的途径。

1925年，约翰·卡普尔斯（John Caples）要为一条广告写标题，这是一则为美国音乐院校推销音乐函授课程的广告。卡普尔斯没有做广告的经验，但他天生就是干这个的料。他坐在打字机前，在键盘上敲出了广告史上最著名的一条标题：“我坐在钢琴前时他们都嘲笑我，但当我开始弹奏时……”

这是一则用短短21个字写成的经典故事。人们嘲笑他！然后他用自己的演奏让这些人都闭上了嘴！（这则广告很有魅力，以至于让人忽略了人们最正常的反应——为什么每个人都嘲笑一个坐在钢琴前的人呢？你上次嘲笑一个坐在钢琴前的人是在什么时候呢？）

这则标题成功地推销出了函授课程，而且数十年之后它仍然被广告案创作者广泛采用。60年后，以下一条重量级的标题使得某产品销售额比前一年增长了26%：“我在网上订购地毯的时候我丈夫笑我，但当我省下50%的钱后……”（出版商不同意为本书添加下面这条副标题：“我们写这本书的时候他们笑我们，但当他们在装满冰块的浴缸里醒来的时候……”）

邮购广告成为现代广告的先驱，卡普尔斯在其中起了很大的推动

作用。与大多数其他形式的广告不同的是，广告客户能从邮购广告中确切地了解到广告的作用是多么巨大。现假设在某份报纸或杂志上有一条关于“选购指南”之类的广告——如果你想预定选购指南，你只需给广告上登出的地址寄出一张支票。但同一则广告的不同版本给出的地址会有细微的差别，所以就算你的订单出现在了一处特殊的地址上，网上的商人也清楚地知道是哪条广告带来的。

让我们把邮购广告同佳洁士这样的经典商品作一下对比。为什么会有人买佳洁士牙膏呢？是受了电视广告的影响吗？是因为它的折扣价格？是因为漂亮的外包装？是因为妈妈经常用佳洁士，还是因为当天货架上只有这一种货品？令人惊讶的是，市场也无法给出满意的答案。

邮购广告是那样的透明，它其实就是用来评价客户要求的实验室。什么东西会让人在意？问问发送邮件的广告文案创作人员吧。一直以来，人们提到约翰·卡普尔斯的时候，都会把他当成最伟大的广告文案创作者。他说：“首先要试着勾起人们对你写的每条标题的兴趣，你的标题必须能告诉读者这里有他们期待的东西。这是一条最基本的规则，因为它能让人一目了然。然而，每天都有很多作家不遵守这条规则。”

卡普尔斯向客户允诺，他们花很少的钱就能获得巨大的利益，他用这种方式引起了人们对标题的个人兴趣：

- 如果你照着这个简单的规定，你甚至可以嘲笑“金钱烦恼”。
- 给我5天时间，我能帮你培养出超具吸引力的个性……让我

来证明这点——此条免费。

- 长得更高的秘诀。
- 怎样在一夜之间增强自己的记忆力。
- 在55岁时退休。

按照卡普尔斯的说法，公司往往太注重强调产品的特征，而不是强调能给客户带来什么好处。“失败的广告有个最普遍的原因，那就是广告商忙于自我吹嘘（世界上最好的种子），却忘了告诉客户他们为什么要买（世界上最优质的草坪）。”有句广告格言说，“你必须清楚地说明好处中的好处。”

我们在看卡普尔斯的作品时会觉得很费劲：他的许多广告的意思都是隐匿起来的，具有欺骗性。“培养出超具吸引力的个性”的说法可以很容易就能吸引人们，但其实大多数人还是希望能了解到真实的情况。

所以，在卡普尔斯的观念中有哪些是与广告无关的、是优质的而且可取的呢？我们学到的第一点就是不要忽略个人兴趣。杰里 · 韦斯曼（Jerry Weissman）从前是电视机生产商和剧作家，他现在是演讲教练，负责指导CEO们如何进行成功的演讲。他说道，你不应该总是围着个人兴趣转圈却丝毫不触及它，它的力量在于“我能为你带来什么”，这才是每次演讲的核心。

韦斯曼指出，有些人就是不愿意把要传递的信息清楚地表达出来。他引用这些人的话说，“我的听众又不是傻子，如果我说得太清楚，他们可能会觉得我在侮辱他们。”但对于一个心烦意乱的听众来

说，清楚的表达很有必要，他说："就算他们只用几秒钟的时间就能把你描述的特性和暗含的好处联系起来，但等到他们完成这项工作的时候，你可能已经开始讲下个要点了，而他们可能都没有时间完全理解所谓的好处……或是下一个要点。"

老师对学生反复提出的这个问题再熟悉不过了：我们到底怎样使用学到的东西呢？换句话说，也就是它能为我带来什么？如果说"我能为你带来什么"就是学好了代数能让学生的电脑游戏玩得更好，会不会有老师在说出这点的时候犹豫呢？会不会有老师对学生应该在这点上多花心思表示怀疑呢？

如果你已经抓住了你自己的个人兴趣，请不要把它埋没，不要在它的周围转圈圈，因为就算只是角度发生了细微的变化也会产生不同。卡普尔斯说："重要的是保持自己的个人兴趣，千万不要说'别人在使用固特异轮胎（美国橡胶轮胎）的时候很放心'，而应该说'你在使用固特异轮胎的时候很放心'。"

邮购广告推崇抓住个人兴趣的方法，但还有比它更令人愉快、更明显的方法。我们先来看一下在亚利桑那州坦佩市进行的一项奇特研究。

坦佩市的有线电视

1982年，在说服了一些房主后，心理学家在亚利桑那州坦佩市进行了一项研究。由学生志愿者造访这些房主，并让他们为研究项目填写一些调查问卷。

在那个时候，网络电视才刚开始出现，大多数人对此还很陌生。

研究者希望告诉这些房主网络电视的潜在好处，这项研究的目的就是把两种说服方法的效果作比较。

一组房主得到了有关“网络为什么可能变成世界性的”的一些信息：

有线电视将向它的用户提供信息化的服务和更强大的娱乐功能。只要正确地使用有线电视，用户甚至能提前享受服务。用户不再需要把钱花在保姆和汽油上，不再需要忍受出门时的激烈争吵，而是有更多的时间待在家里，与家人一起、独自一人或是与友为伴。

另一组房主则被要求想象他们自己处在一个细节化的场景中：

请花点时间想象一下有线电视怎样向你提供信息化的服务和更强大的娱乐功能。只要正确地使用有线电视，你就能提前计划好你希望享受的服务。请再花点时间想一下，你怎样才能不用把钱花在保姆和汽油上，不用忍受出门时的激烈争吵？你怎样才能有更多的时间待在家里，与家人一起、独自一人或是与友为伴呢？

有些读者承认开始的时候他们并没有看出两种说法的不同之处。不同之处确实很微妙，请回过去再看一下，数出“你”这个字在两段话中出现的次数。

在某种意义上，这项研究等于是把卡普尔斯的建议（不要谈论抽象的好处——别人在使用固特异轮胎的时候很放心）更为详细地阐释了出来，即把重点放在个人受益这一点上（你在使用固特异轮胎的时候很放心）。但这项研究却走得更远些，它让人们想象使用固特异轮胎时那种放心的感觉。

那些房主帮学生们填好表格后就与他们告别了。他们以为自己已经完成了研究项目，但其实研究者们还有另一项任务。调查后的一个月，有线电视来到了坦佩市。地方有线电视公司到房主那里让他们订购有线电视，而大学的研究者们成功地从这家公司获得了订户的数据。然后他们分析哪些房主订购了有线电视，而哪些没有。

获得关于有线电视的信息的房主订购的比率是20%，这同相邻的州市几乎没什么差别。但那些曾被要求进行细节化想象的屋主们订购的比率达到了47%。这项研究报告发表的时候，它的副标题这样写道："是想象的功劳吗？"答案是："是的。"

与典型的邮购广告相比，"想象有线电视"的方法比抓住个人兴趣更加巧妙。值得注意的是，卡普尔斯式的方法提供的好处是很实在的。关键在于，只要订购了有线电视，你就能避免出门时的激烈争吵。实际上，如果只是抽象地宣传好处并不能讨好更多的订户。只有当人们把自己放进角色的时候才能滋长他们的兴趣——我能想象和丈夫在家一起看精彩的电影，我能在任何时候起床检查隔壁屋的孩子们……再想想我省下了多少雇保姆的钱吧！

这项发现告诉我们，让人们在意的不是好处的数量，而是好处的确切性。你不需要允诺财富、性感的外表或是有魅力的个性，你只需保证人们能轻松地**想象**到合理的好处就行。

马斯洛的需求层次理论

当然，个人兴趣并不能代表一切——如果我们用财富和安全来狭

隘地定义“个人兴趣”的话更是如此，但事实上我们经常这样做。如果它代表了一切，那在“军备竞赛”中就不会有人愿意提供服务了。有些让人在意的东西永远不会出现在卡普尔斯的广告里。

1954年，一个名叫亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的心理学家做了一项心理学研究，主要是关于什么能激起人的动力。他从已有的研究成果中摘取出一些片断，把人们希望实现的需要和愿望列了出来：

- 出类拔萃需求：帮助他人开发潜能
- 自我实现需求：开发自己的潜能、自我实现、事业登上巅峰
- 审美需求：对称、井然有序、外观美、平衡
- 学习需求：知道、理解、思想共鸣
- 尊重需求：获得尊重、让自己有竞争力、不断提升自我、实现独立、争取社会地位
- 归属需求：爱情、家庭、朋友、友爱
- 安全需求：个人保护、安全、稳定
- 生理需求：饥饿、口渴、身体舒适

你可能还记得这是马斯洛的金字塔理论（或者说是马斯洛的需求层次理论）中列出的需求。他的需求理论具有深刻的洞察力，但把它描述为“层次”是错误的。马斯洛把层次比作是梯子，必须一级一级地从最底层往上爬。只有实现了安全的需求才能实现尊重的需求，只有照顾好了生理的需求才能实现审美的需求（马斯洛的世界里没有饿死的艺术家）。

持续性的研究表明，马斯洛需求理论的层次划分是伪造出来的——实现这些需求的过程是同步的。毫无疑问，大多数快饿死的人都会选择吃饭而不是去实现所谓的出类拔萃，但在两者之间其实存在着很大一块重叠部分。

人们谈论“个人兴趣”的时候，他们通常指的都是生理、安全和尊重层次上的。有时候人们会认识到归属需求，如果说话者让人很恼火的话。敢于冒险超越这些类别的商人和经理不是很多，哪怕是那些看起来在审美类别下面的层次都会同尊重挂上钩，只是经过伪装罢了(比如说豪华汽车的广告)。

有一个很好的理由能解释人们为什么如此看重这些类别：可能因为它们才是人们真正在意的。其他的需求层次（自我实现需求、出类拔萃需求等）看起来确实太过学术化了。最近有一项研究更是深入探讨了这个问题，它初步揭示出马斯洛理论中的哪一层次能引起人们的注意。

假设公司答应给职员发放1 000美元的奖金，前提是他们实现了某一业绩目标。现在有3种向职员介绍奖金的方式：

1. 想一下1 000美元意味着什么：为新车预付订金或是把房子重新装修（你早就想对它进行重新装修了）。
2. 想一下在你窘困的时候，你的银行户头里还有1 000美元的救命钱。
3. 想一下1 000美元意味着什么：公司认可了你对整个公司运作的重要性，它不会无缘无故乱花钱的。

当人们被问到关于这3种说法的个人看法时，大多数人认为第3种最合理。它体现出了自我尊重——而第1种和第2种则显得多余，这1 000美元能被花掉或省下来不是很显然的吗？大多数人想的都是怎样把这1 000美元花掉（但要找出想着怎样把这钱省下来的人就不是很容易了）。

但这里还得转个弯，当问人们对其他人而言哪种是最好的安排时，他们认为第1种是最令人满意的，接下来是第2种。这说明，我们是受到自我尊重的激励，而其他人则是受到了能预付订金的激励。这个简单的道理几乎能用来解释大多数大公司的激励政策。

我们不妨看一下同一个任务的另一种版本。这次你必须努力说服一个人，让他接受一个新职位，这个职位隶属于对公司兴旺至关重要的部门。以下是对新工作的3种介绍方式：

1. 你想想，这个工作保证了公司的安全。它相当重要，所以公司总是需要有人来担任这项工作。
2. 考虑一下这个工作的可见度吧。它是那样重要，有很多人能看到你的工作表现。
3. 考虑一下在一个这样关键的职位工作能获得怎样的回报吧。它能为你提供独一无二的机会，你能学到公司真正的运作方式。

我们和其他人之间的裂缝再度开启了。大多数人认为第3种（获得学习的机会）最能激励他们，他们同时还预测其他人最有可能受到第1种（安全）和第2种（尊重）的激励。

换句话说，在大多数人眼里，其他每个人都生活在马斯洛理论的最底层——我们可能拥有能遮风挡雨的公寓住房，但每个人其实都生活在“地下室”。在马斯洛理论的“地下室”生活得太久会造成这样一个结果：我们可能会忽略掉激励人们的许多机会，我们不能说“底层”——或者说切合实际的生理需求（为了避免生硬的等级划分）——不具有激励性。实际上它们仍能够激励人们。我们都希望得到奖金，获得工作安全保障，我们都希望觉得自己很称职，但过分的强调这些需要只能让我们错过获得更高层次激励的更多机会。

有一个讲如何利用这些更高层次激励的著名例子是关于美国部队的一个退伍兵的——他不是在战场上厮杀的将军，而是一个经营食堂的家伙。

在伊拉克用餐

军队伙食就像你想的那样：淡而乏味、烹调过度，而且是用大锅煮出来的，盘子边上没有西芹的茎做装饰。食堂就好比生产卡路里的工厂，能保证生产出士兵们所需的能量就行。军队里有句老话这样说道：“部队靠胃来前进。”

巴格达机场外有一家神马餐厅，它与其他餐厅有很大的不同。在神马，用牛上肋做的菜是一道特色。水果拼盘也搭配得非常完美，有西瓜、奇异果和葡萄。许多士兵为了吃顿饭专程从绿色地带（巴格达的美国保护区）沿着伊拉克最危险的道路开车到神马。

经营神马餐厅的是弗洛伊德 · 李（Floyd Lee），他做过25年的海

军陆战队厨师，伊拉克战争爆发的时候他刚退休，然后接手了这里的工作。他说："仁慈的上帝给了我第二次为士兵提供食物的机会。我的一生都在等待这份工作，现在我终于来到了巴格达。"

李很清楚士兵的工作异常辛苦。他们通常每天工作18小时，整周都没有休息日，因为在伊拉克每时每刻都有危险。李希望神马能为他们提供一个在混乱中喘口气的机会，他很清楚自己作为经营者的职责："在我看来，我负责的不仅是食物供应，还要鼓舞士气。"

仔细思量一下吧：我负责鼓舞士气。用马斯洛的理论来解释就是，李追求的是出类拔萃（帮助别人）。

这种观点在李的员工身上充分体现了出来，体现在他们日常生活的细节中。在神马餐厅，食堂标志性的白墙用体育横幅覆盖了起来，窗户镀成了金色，绿色的桌布边上都有装饰用的流苏，天花板上发出柔光的灯泡代替了刺眼的荧光灯，所有的服务员都戴着高高的白色厨师帽。

值得一提的是，神马的食物之所以有不错的名声，并不是因为它用的原材料与其他餐厅有什么不同。与其他餐厅一样，神马的菜单也是21天制的部队菜单，它们的食物都来自相同的供应商。是态度改变了一切。在神马，由主厨负责水果运输、仔细地挑出坏葡萄并精选出西瓜和奇异果最完美的部分。晚上，水果桌会摆上5种派和3种蛋糕供人们挑选。在制作上肋前会先将上肋浸泡整整两天。来自新奥尔良的厨师所用的调味品都是从别处邮寄到伊拉克的，为的是增强主菜的口感。点心师傅用"性感和感性"来形容其做出的草莓蛋糕——这两个形容词还从来没有被用在军队食物上过。

在李看来，供应食物是一份工作，而鼓舞士气是一项任务。鼓舞

士气靠的是创造性、反复试验和精确的掌握，而供应食物靠的仅仅是一把勺而已。

星期天特地到神马用餐的士兵中有一个这样说道：“你在这里的时候会忘了自己身处伊拉克。”李聪明地运用了马斯洛理论中那几个被遗忘的类别——审美需求、学习需求和出类拔萃需求，他重新诠释了餐厅的任务，引导自己的工作伙伴们一起创造出了沙漠中的绿洲。

爆米花机和政治学

就连约翰·卡普尔斯这个著名的邮购广告文案创作者都承认，在狭隘的个人兴趣外还有其他强大的激励因素。他讲了一个商人的故事，这个商人要为一部给消防员看的关于防火知识的教育片作宣传。他知道一部电影卖座要具备三个基本的要求：性、贪婪和恐惧。

他本能地认为在这种情况下贪婪最起作用。他想出了一些招数来发放一些免费样品，这些样品能促使消防员看这部影片，然后他开始给地方单位打电话，希望找出哪种样品的吸引力最大。他打电话的时候会先描述一下这部新片，然后问道：“如果你想为教育项目做点投资的话，会考虑看这部电影吗？”普遍答案是一个很肯定的“会！”。

他接下来提出了第二个问题以测试两种关于贪婪的版本：“你的消防员更喜欢大的电爆米花机还是一组精美的厨师用雕刻刀（作为看电影赠送的礼品）呢？”

前两个电话中所得到的回答是非常肯定的——“你觉得我们会为

那些所谓的爆米花机推进防火项目吗？”

这个商人没有再接下去问关于免费礼品的问题。

因此，有些时候个人兴趣能使人们在意，但有时它也会起到相反的作用。我们对此应如何解释呢？

在涉及政治方面的时候，这个谜团就更难解了。在传统观念里，选民是个人兴趣的典范。如果桌上有一份提高最高收入税率的提案，正常的结果应该是富人对此提出反对，而其他的每个人都投票赞成。

这种传统观念其实是错误的，并没有足够的证据能证明光靠狭隘的个人兴趣就能预测公众舆论。1998年，密歇根大学的政治科学教授唐纳德 · 金德（Donald Kinder）就这个主题写了一份调查报告，这份报告具有很大的影响力，总结了在这方面30年的研究经验。金德指出个人兴趣在政治观点上的影响，他称之为“玩弄”。金德这样写道：

玩弄！在自己赞成的行为面前，美国的黑人和白人都会不计较个人利弊，站出来表达自己的观点。失业者不会对旨在缓和经济萧条的政策无动于衷。比起全额保险，医疗需求更有可能促成政府医疗保险；与其他公民相比，公立学校的孩子家长可能也不太支持政府对教育的资助；与已经被操控的美国人相比，可能被操控的美国人对军事干预或矛盾升级的反对也不是特别厉害；在外工作与在家干活的女性并没有什么不同，她们都支持对工作中的女性有利的政策。在各种各样的事情中，个人兴趣显得无足轻重。这些事包括为废除学校种族隔离制度奔波劳碌、抵制饮酒的法令、双语教学、服从法律、同意法律纠纷的解决方案、枪支控制等。

令人振奋的是，这些发现违背了我们的本能。但如果人们不支持自己的个人兴趣，他们会支持谁的呢？

答案很值得推敲。首先，当国家政策意义深远、切合实际而且起到即时效果的时候，个人兴趣看起来确实很重要。比如说，1978年在加利福尼亚州，有一项被称做“13号命题”的提案提出要大幅削减增值税，条件是公共设施如学校、图书馆、警署和消防局等必须做同等幅度的削减。在这种情况下，对财产增长带来的纳税额上升已经感到厌烦的房主们投票赞成“13号命题”，其他人中的图书管理员和消防员对此投票反对。其次，个人兴趣无须太多努力就能勾勒出我们的注意力所在处。比方说，开始的时候房主和公共职员很可能对“13号命题”形成清晰的看法——哪怕这些看法与他们的个人兴趣并不相符。

但个人兴趣并不代表一切，许多原则——如平等、个人主义、对政府的期待、人权等——对我们都至关重要，就算它们可能与我们短期内的个人兴趣相冲突。我们可能不喜欢听到一些边缘政党的理论，但我们仍然尊重它们说话的权利，因为我们注重的是自由演讲。

可能最重要的部分应该是这个：“团队兴趣”比“个人兴趣”更容易预测出政治观念。金德说，在形成个人观点的时候，人们问的往往不是“它能为我带来什么”，而是“它能为我的团队带来什么”。团队联系可能建立在种族、阶级、宗教、性别、地域、政党、行业或其他数不胜数的元素上。

斯坦福大学一个名叫詹姆斯·马奇（James March）的教授提出了相似的观点，他认为人们依靠两种基本的模式来作决定。第一种模式指的是计算后果，我们掂量可供选择的方法、评估每一个方法的价

值，然后选出能为我们带来最大价值的方法。这种模式是经济学课堂上关于作决定的标准观点：人们理性地在意个人兴趣。理性的代理商会问，哪款沙发坐着最舒适、价钱最公道？哪个政治候选人能为我带来更大的社会经济利益？第二种模式则比较不同。这种模式认为人们作决定是基于对身份的确认。他们会问自己三个问题：我是谁？现在是什么情况？人们希望我在这种情况下怎样做？

要注意的是，在第二种模式下人们没有分析可能对他们自己造成的结果，没有计算，只有名词和原则。别人最希望我（一个东南部地区的会计师）买哪款沙发？一个好莱坞佛教徒应该支持哪个政治候选人？这就好比在思考最理想的个人形象：别人希望我做什么？

作决定的第二种模式或许能够解释消防员为什么会对爆米花机感到恼火。首先，你在心中默默地告诉自己爆米花机不算行贿。如果那个商人说："你只需为你的消防站订购这部影片，我就送台爆米花机给你家。"很显然，在道德层面上大多数人都会拒绝这种提议。但反过来想想，这个提议也无伤大雅：为了对你在看电影时作出的努力表示感谢，我们将送你一台爆米花机。不管你看完电影后作何决定，你都能拥有这台机器。接受这个提议其实也没有什么大不了。

我们还可以走得更远些：如果从个人兴趣出发，把个人观点的价值最大化，拒绝这个提议是很愚蠢的。决定甲：接受爆米花机；决定乙：不接受爆米花机。其他方面都一样。所以除非你跟爆米花有仇，否则你最好还是选择决定甲。

但如果从作决定的身份模式出发，拒绝爆米花机就是合情合理的。思考的过程可能是这样的："我是一个消防员，你为了让我看一部关

于安全的电影就向我提供一台爆米花机，可消防员不是那种需要一点小礼物的激励才会去了解安全的人。我们冒着生命危险进入着火的大楼救人，你说我需要爆米花机的时候不觉得羞耻吗?!"

把这两种作决定的模式统一起来有好几种办法。如果商人答应只要消防员们看那部电影就会为学校的防火项目捐出50美元呢？事实摆在眼前，这个提议会冒犯消防员的身份感。

个人兴趣固然很重要，毫无疑问它能够让人们在意，但这会导致调色板受到限制。总是把我们的想法建立在个人兴趣上就像总是在画一种颜色，这是在扼杀自己，更不用说赋予他人灵感了。

神马餐厅的老板弗洛伊德·李就充分领会到了这点。他本可以通过严格的个人兴趣导向来激励自己：比如说，如果他的员工工作够努力的话可以提早10分钟下班，或者他们可以获得首先挑选牛排的机会。但他没有这样做，他创造出了属于神马的独特身份：神马的厨师掌管的是士气而不是食物。你可以想象出让在帐篷里自思自忖的员工作出的成百上千个决定是什么样子。在这种情况下，一个神马的员工应该怎么做呢?

对代数的需要和马斯洛理论的最底层

背景：从有记载以来，每个代数老师就不得不回答学生提出的两个问题："为什么我要学这个呢？这什么时候才会派上用场

呢？”下面我们将会探讨回答这两个问题的三种途径：

资料1：在1993年一场名为“所有人的代数”的讲座上，人们就“为什么学习代数”这个问题提出了以下几点看法：

- 代数让我们得以从特殊情况中总结出一般规律。它在一系列问题中发现一些模式，然后总结出便于人们思考并能把这些模式传达给他人的语言。
- 代数让我们得以掌握象征符号，从而为我们了解周围的世界提供可能。
- 代数是我们通过数学模式了解客观世界的媒介。
- 代数是一门变量科学。它能识别变量（数值大小不断变化）、引导我们找出数据的构造，从而让我们有能力处理庞大的数据。
- 代数是一系列用来描述并解释各变量之间联系的思维方式和技术。

对资料1的评论：这则资料再一次揭示了“知识的诅咒”提出的问题。资料中提到的讲座大概是由一群代数专家组成的，他们给出的答案在其他专家看来似是而非。让我们来看一个事实：会不会有某个勤勉的学生在得知“代数让我们得以掌握象征符号，从而为我们了解周围的世界提供可能”后变得热爱代数呢？作为对代数的定义，引号中的这句话看起来很符合逻辑，但作为学习代数的理由，它远远不够格。我们需要一种能让学生在意代数的说法。

资料2：以下的回答是我们在受到网上几个例子的启发后编造出来的：

我是这样向我的学生解释他们为什么需要学习代数的：

- 没有它你无法获得高中毕业文凭。
- 你以后上的每门数学课和科学课都会用到代数知识。
- 要想进入大学深造，你必须出示数学成绩。
- 就算你不打算上大学，你从代数中学到的推理能力对你将来赚钱买房仍旧很有帮助。

我的哥哥在一家高技术公司做商品经销代理……他以前上学的时候总是很烦数学，可他现在意识到这门课的学习提高了他的分析能力，让他得以更出色地向客户介绍公司的产品。

对资料2的评论：这个老师讲得很实在，因此成功躲过了“知识的诅咒”，但他十分接近马斯洛理论的最底层。为什么学习代数？第一点理由：你学代数，是因为你不得不学。第二点理由：为了学更多的东西，你必须学代数。最主要的原因其实是尊重需求——渴望变得有竞争力，希望获得别人的认可、获得社会地位。这则资料中最有效的是作者提到自己哥哥的那部分。他后来意识到自己为数学付出的努力是值得的。他哥哥的故事体现出了尊重需求，后者巩固了卡普尔斯式的成功理论（“在我解方程式的时候他们都笑我，但当我算出结果的时候……”）。

资料3：在高中教师进行的一次关于该主题的网上讨论中，一个叫迪安 · 舍曼的高中数学教师给出了以下回答：

我教的九年级学生都对线性方程标准式的实用性表示怀疑，他们问道，“我们什么时候才会用到这个？”

这个问题曾经让我很困惑，所以我努力试图从我教授的所有知识中寻找答案。现在我要说，“永远不，你们永远不会用到这个。”

然后我提醒他们，你练习举重不是为了防止某一天在街上被人击倒、胸上被放上沉重的杠铃的时候不至于束手无策吗？你练习举重不是为了在第二天不会浑身疼痛的情况下放倒某个防守队员、拎起许多杂物，或是举起你的外孙吗？你之所以做更多的数学题，是希望能提高逻辑思维的能力，成为更出色的律师、医生、建筑师、监狱长或家长。

数学相当于思维上的举重训练。对大多数人而言，它是通向某一终点的方法，它本身并不是终点。

对资料3的评论：这是一个完美的回答。请注意我们在本书中已经提到过：惊讶的出现能抓住人们的注意力（“永远不，你们永远不会用到这个”）。再者，类比的使用也恰到好处——他用我们脑中已经具备的关于举重的思维模式来改变我们对于“学习代数”的看法（也就是说，学习代数不是说将来的每一天你都需要计算线的倾斜度什么的，它是为了能让你的大脑得到更多锻炼）。

同时，他也从马斯洛理论最底层向上转移。在这里，更高层次包括学习和自我实现。意思就是，学习代数可以激发你更多的潜能。

记分卡

审核表	资料1	资料2	资料3
简约	–	–	√
意外	–	–	√
具体	–	√	√
可信	–	–	–
情感	–	√	√√
故事	–	√	–

提示："数学相当于思想上的举重训练"这句话提醒我们，就算是在最通俗的情境下，依然有机会从马斯洛理论的最底层上升到激励的更高层次。

不要把得克萨斯搞得一团糟

丹·赛尔克（Dan Syrek）是美国垃圾处理方面研究的领军人物。他曾经同16个州通力合作——从纽约到阿拉斯加，来共同抵制乱扔垃圾的现象。在开始工作的时候，他通常会随意地选择一段路（从州际公路到乡间小路），然后一个人沿着路走，每只手里拿一个遥控器，随时记录下垃圾的数量。

在20世纪80年代，得克萨斯州聘用了赛尔克和位于萨克拉曼多他的一家机构——应用研究中心（Institute for Applied Research）。得克萨斯州的垃圾问题很严重，它每年花在清洁上的费用高达2 500万美元，而且这个数字还在以每年15%的速度增长。得克萨斯州倡

导文明行为的努力（“请不要扔垃圾”的标语和路边许许多多标有“请丢入”的垃圾桶）丝毫没有起到作用，所以它才聘请了赛尔克来帮忙想出新的策略。

标准的抵制乱扔垃圾的说法就带有情感，但它会尽量把注意力放在某几种情感上。当我们看见一个当地美国人对着垃圾哭泣的时候，我们会有负罪感，感到羞耻；还有些场景会激起我们保护野生动物的愿望，一场公益活动中的卡通猫头鹰形象说了这样一句话，“给我一个生存的机会——不要制造污染。”

赛尔克深知这种说法无法解决得克萨斯州的问题。在他看来，这种类型的广告只是“做做唱诗班的样子”而已。得克萨斯州要做的是打动那些不会对着路边的垃圾堆哭泣的人的内心。在得克萨斯，典型的垃圾制造者是年龄在18岁~35岁、喜欢体育运动和乡村音乐、经常搭人家顺风车的年轻人。这种人对权威很反感，更不会被可爱的猫头鹰所说的话感动。得克萨斯州交通局的一个成员这样说道：“对这些人说‘请’就像是跟聋子说话一样。”

“我们发现那些乱扔垃圾的人是十足的笨蛋，”赛尔克说，“你得不断向他们解释，让他们明白自己正在制造污染。”赛尔克一直随身带着一张照片，照片里的男人看起来很有男子气概，开着一辆小型敞篷卡车。他说，“我们管这种人叫布巴（Bubba）”。

策划一场建立在个人兴趣基础上的抵制乱扔垃圾的活动并不是说要跟这群人合作。说到底，布巴们不扔垃圾又能得到什么呢？把东西扔掉大概也是需要努力的，因为没有人会为此给出奖励。这种情况并不像卡普尔斯描述的那样，它与贪婪和性无关。我们也许可以设计出

一种以害怕情绪为基础的方法，如强调高额罚款或其他惩罚措施，但布巴们的反权威精神很可能会让这个方法变得一无是处（或甚至产生完全相反的效果）。

赛尔克认为改变布巴行为举止的最好方法就是晓之以理，让他知道像他这样的人不应该乱丢垃圾。在赛尔克的研究基础上，得克萨斯州交通局通过了一项活动提议，该活动的进行围绕着这样一个口号："不要把得克萨斯搞得一团糟。"

最早的电视广告之一讲的是两个达拉斯牛仔演员，他们在得克萨斯州很出名：防守队员"高个子"爱德·琼斯（Ed "Too-Tall" Jones）和兰迪·怀特（Rand White）。广告中的他们在高速公路边上捡垃圾：

> "高个子"琼斯对着镜头说道："看见把垃圾丢出窗户的那家伙没有？……你告诉他，我有个口信带给他。"
>
> 手里拿着一个啤酒罐头的兰迪·怀特走近镜头说道："我也有个口信要带给他……"
>
> 这时另一个声音问道："什么口信？"
>
> 怀特用手把罐头捏瘪，然后用威胁的口吻说了这样一句话："我倒有点想看看这家伙运垃圾的样子。"
>
> "高个子"琼斯补充道："不要把得克萨斯搞得一团糟。"

这则广告引起的反响远比可爱的猫头鹰和哭哭啼啼的美国人来得更大。

另一个著名的广告人物是美国职业棒球休斯敦太空人队的投手迈

克 · 斯科特（Mike Scott），他以能投出快速球闻名。斯科特说过，乱扔垃圾是“得克萨斯州的特色”。他在广告上向世人展示了他的快速球：他把一些垃圾丢进路边的垃圾桶，垃圾桶随即起火爆炸。（垃圾桶）真是敏感的东西。

得克萨斯的这项活动涉及了运动员和音乐家，许多人的名字可能在美国其他地方并不家喻户晓，但对得克萨斯人来说，这些人都是闻名遐迩的得克萨斯人：休斯敦油人橄榄球队四分卫球员沃伦 · 穆恩（Warren Moon）、拳击手乔治 · 福尔曼（George Foreman）、得州吉他之神史蒂夫 · 雷 · 沃恩（Stevie Ray Vaughan）和乡村歌手杰里 · 杰夫 · 沃克（Jerry Jeff Walker）。威利 · 纳尔逊（Willie Nelson）在一则广告中这样说道：“妈妈们，告诉你们的孩子，‘不要把得克萨斯搞得一团糟’。”

把这些名人放在这里是不是就为了装装门面呢？不是的，事实上它的意义远非如此。不可否认，拍这些广告并不是纯粹的大明星——芭芭拉 · 史翠珊才不会朝着布巴击出有力的一拳呢，而且就算是男性名人也不会这样做。施瓦辛格很有男性魅力，但他跟得克萨斯州毫无关系。

如果活动仍然选用这些名人，但采用一种更传统的美国摄影学会式（PSA-type）的方法呢？“我支持拳击手乔治 · 福尔曼，但他乱扔垃圾的样子就不酷了。”可惜的是，这也不太可能起作用：因为那会让福尔曼披上权威的外衣，而布巴们讨厌的就是权威。

这一系列活动告诉我们的是：得克萨斯人不乱扔垃圾。请不要忘了，只要当这些名人能迅速建立起关于“得克萨斯州”的思维模式，

或者更具体地说，只有在他们能迅速建立起关于“理想的得克萨斯男人”的思维模式时，才算发挥了作用。就连那些不喜欢纳尔逊音乐的人都懂得欣赏他身上的得克萨斯人品质。

活动起到了立竿见影的效果。民意测验显示，活动开始后的几个月，73%的人还记得活动中的那句话，这个结果是相当令人惊讶的。一年以后，垃圾的数量下降了29个百分点。

交通局原本打算在推广“不要把得克萨斯搞得一团糟”运动的同时额外投资100万美元，为的是加强垃圾立法，使其得到更好的贯彻执行。垃圾立法运用的是恐吓策略：你乱扔垃圾就会被抓住并且被起诉。但“不要把得克萨斯搞得一团糟”马上产生了强大的影响，所以那个投资100万美元的计划就这样不了了之了。运动中向布巴传达的关于身份的那条口信已经很有威慑性，因此就不再需要多余的害怕情绪。

在该项运动开展的头5年内，得克萨斯州路边看得见的垃圾数量减少了72%，道路沿线的罐头盒数量更是减少了81%。1988年赛尔克发现，与同期开展抵制垃圾运动的其他州相比，得克萨斯州路边的垃圾数量甚至还不到其他州的一半。

“不要把得克萨斯搞得一团糟”这句话是一个成功的口号。但我们不应该把口号同想法混为一谈。想法是：赛尔克向布巴证明真正的得克萨斯人是不会乱扔垃圾的，从而让布巴在意垃圾问题；布巴应该对身份特性（得克萨斯人的身份）作出回应，而不是屈从理性的个人兴趣。就算雇用了一个高速率的广告文案创作人员，就算口号是“不要亵渎得克萨斯”，活动仍然可以成功地减少得克萨斯州高速公路上的废罐头盒。

钢琴二重奏

到现在为止，我们已经讨论了三种能引起人们注意的策略：运用情感联系（或避免联系，视情况而定）、抓住个人兴趣和锁定身份。这三种策略都十分有效，但我们必须躲开夙敌——“知识的诅咒”，它可能会干扰我们执行这些策略的能力。

2002年，本书作者之一奇普协助一群教授举办了场研讨会，研讨会其实是为那些不以赢利为目的的艺术家们举办的，这些艺术家来自佛罗里达州的迈阿密和劳德代尔堡。研讨会的目的之一是帮助艺术家们阐明并且修改他们所在机构的核心任务。对参加者提出的问题都很难：你的机构为什么存在？其他机构能做跟你们一样的事吗？——如果可以的话，你们是怎样保证独一无二的？

其中一个问题要求参加者用一种能引起别人在意的方式来为自己所组织的工作下定义。志愿者必须足够在意才会贡献出他们的时间，捐赠者必须足够在意才会捐出他们的金钱，员工必须足够在意才会死心塌地地为公司效力（就算有薪水更丰厚的单位向他抛出橄榄枝）。在参加研讨会的机构中有默里·德拉诺夫（Murray Dranoff）的钢琴二重奏基金会，轮到它的时候，奇普让基金会的代表宣读一下他们的工作陈述（必须能引起情感）：

钢琴二重奏基金会：我们的宗旨是保护、维持并促进钢琴二重奏音乐的发展。

奇普：为什么保护钢琴二重奏音乐很重要呢？

钢琴二重奏基金会：现在的人一般很少演奏钢琴二重奏音乐（即四手联弹）了，我们不希望它就此消失。

有一个参加者后来承认，他初听到“钢琴二重奏”时首先联想到的是在观光酒吧中经常能看到的那种醉醺醺的对着“钢琴手”唱个不停的人。会上有一部分人认为，我们也许不应该阻止、而应该加速钢琴二重奏音乐的衰亡。

谈话兜兜转转进行了好几分钟，但却依旧没能让屋内的人们在意钢琴二重奏这个艺术形式。最后还是其他机构的一个人插了句话：我不想太冒昧，但如果钢琴二重奏完全消失的话，世界是不是就不那么丰富多彩了呢？

钢琴二重奏基金会：（一时愣住了）啊……

钢琴是一种很美好的乐器。人们把它创造出来就是为了把整场交响乐的所有音域和音效都置于一个表演家的控制之下，还没有任何一种乐器有同样的宽度和音域。

当你把两件如此美妙的乐器放在一个房间里的时候，演奏者们便能互相交流、互相促进。他们演奏出了交响乐的声音，但却同时拥有室内乐的亲密度。

他说完之后，房间里的许多人低头耳语表示赞同。这句话（“交响乐的声音”，“室内乐的亲密度”）意义深刻且能唤起共鸣。突然间房间里的人们第一次懂得了为什么默里·德拉诺夫要在，而且应该在钢琴二重奏上投入那么多的精力。

为什么默里 · 德拉诺夫集团花了10分钟才想出能让别人在意的说法呢？你肯定觉得一个从事钢琴二重奏行业的集团必定能够对音乐的价值作出最出色的阐释。

事实是，他们确实比任何人都更明白钢琴二重奏音乐为什么需要维持，但“知识的诅咒”却阻碍他们把这点清楚地表达出来。“保护钢琴二重奏音乐”的任务在默里 · 德拉诺夫集团内部进行得很顺利，可集团外部却没有人能理解这项任务。几个与会者后来说道，“如果钢琴二重奏完全消失的话，世界是不是就不那么丰富多彩了呢？”这个问题引起了很多人的同感。钢琴二重奏有什么特别的？谁会在意呢？

如果你多年以来一直每天从事与钢琴二重奏相关的工作，那你很容易便会忘记有许多人从未听说过钢琴二重奏这个事实，你也很容易便忘了你是演奏者而世界是聆听者。一屋子的人不停地问钢琴二重奏集团“为什么要这么做？”反而将它从“知识的诅咒”中解救了出来。问了三次“为什么”之后，钢琴二重奏集团从谈论他们所做的工作转而解释他们为什么从事这项工作。他们成功地从一系列毫无力量的联系（期待有人已经对钢琴二重奏音乐有所了解）转移到了一系列更深刻、更具体的联系，这些联系在情感上与其他人联系在了一起。

“三个为什么”的策略在躲避“知识的诅咒”方面很有用（丰田公司有一套“五个为什么”的程序，它可以找出生产线上的根本问题。所以问“为什么”的时候请别犹豫，你可以想问多少个就问多少个）。问“为什么”有助于提醒我们，什么才是我们想法背后的核心价值与核心原则。

几年前，一群医院管理人员向IDEO设计公司求助，让它帮忙想

出提高医院运作效率的方法。IDEO团队知道自己的建议首先会遭遇来自医院内部的阻力，所以激励医院员工作出改变的第一步就是让他们意识到问题的存在，并让他们对问题在意。

IDEO录制了一段视频，视频是从一个因腿部骨折被送到急诊室的病人的角度拍摄的。我们能在视频中看到病人眼中的一切，可以说我们在看视频的时候自己就是病人。我们穿过一道门来到急诊室，四处打听怎样办理登记手续，可接待我们的行政人员说的都是让人听不懂的医学术语。好不容易我们被抬到了移动病床上，然后就在医院里被推着走。我们一路看着头顶上的天花板，听着虚无缥缈的声音（因为我们看不见推着自己的人）。时不时地有人把头探过来看个究竟。我们经常会停顿很久，看着天花板，不知道接下来会发生什么事。

IDEO的一位心理学家简·富尔顿·苏瑞（Jane Fulton Suri）说这段视频马上对医院员工产生了效果。最先的反应往往是"噢，我从未意识到……"之类的。苏瑞说她喜欢"意识到"这个词。在医院员工看到这段视频以前，问题还不那么真实。可之后，正如她所说的那样，"人们马上就希望做些补救措施，这个问题已不再是纸上谈兵。"

IDEO还设置了一些角色转换，让员工们扮演病人的角色。角色转换里有这样一项任务，"设想你是法国人，你正试图让你父亲住进这家医院，但你不会说英语。"IDEO就是以这种模拟练习闻名的——这些练习能帮助员工们更好地与客户进行沟通。时间在某些情况下会腐蚀掉移情作用，而IDEO的模拟练习成功地保持了我们对他人的移情功能。"商业世界越来越注重统一的模式，而不是特色，"苏瑞说道，"但事实是模式让人们越来越淡漠。"

她承认了移情作用从特色而不是从模式中产生，这种认识让我们兜了个圈子后又回到了特蕾莎修女在本章开头说的那句话上：“当我面对人群的时候，我束手无策；但如果面对的只是一个人，我便有了办法。”

怎样才能让人们在意我们的创意呢？我们首先必须让他们摘下分析的帽子，然后针对不同的人使用不同的移情作用。接下来我们要展示我们的创意是怎样同人们早已在意的事联系起来的。我们必须抓住他们的个人兴趣，但同时也要尊重他们的个性——不仅要考虑到他们现在的样子，也要考虑到他们将来可能变成的样子。

最后，尽管我们经常思考“它能为我们的读者带来什么”，但我们应时刻注意避开马斯洛理论的最底层。“它能为我们的读者带来什么”，更接近审美需求或对出类拔萃的渴望，而不是250美元奖金之类的东西。弗洛伊德 · 李说过：“在我看来，我负责的不仅是食物供应，我还负责鼓舞士气。”有谁不想拥有像弗洛伊德 · 李一样的领导者呢？

故事几乎可以单手打败“知识的诅咒”，事实上，故事天然包含了黏性创意的大部分SUCCESs结构，正如《心灵鸡汤》中的故事所做到的那样。故事有模拟和鼓舞的双重力量。在大部分时间里，我们并不需要用创意来激发这些力量——我们只需要准备好发现生活中每天产生的好东西。

故 事

第六章···故事

粘住

PASSAGE SIX

第六章

一个护士在新生儿特护病房工作着，那里是治疗和监控有严重健康问题的新生儿的地方。她一直在重点照看一个婴儿已经有好几个小时了。她目不转睛地看着这个婴儿，婴儿的脸色在健康的浅粉色和相对暗淡的颜色之间不断变动——这是检测潜在问题的一个关键指标。

突然，婴儿的脸在顷刻间变成了深紫色。那护士一下慌了，重症监护室的其他人马上呼叫X光技师和医生。

医疗组会诊认为婴儿的肺已经萎陷，这对依赖呼吸机的婴儿来说是很常见的问题。基于此他们决定进行手术，并执行了医治萎陷肺的一般准备，包括穿刺胸腔、插入管子以吸取萎陷的肺周围的空气使其重新膨胀。

但护士认为这是一个心脏问题。她一见婴儿的脸色呈可怕的深紫色，就怀疑是心包积气，在那种情况下，空气充满心脏周围的液囊向内压迫，致使心脏停止跳动。护士很害怕，因为她最近一次目睹心包积气时，那婴儿在问题得到诊断前就死了。

正当人们手忙脚乱地准备按萎陷肺治疗时，这位护士试图阻止他们，“是心脏！”她说道。得到的回应却是：另一位医护人员指着心脏监控器，上面显示婴儿的心脏状况良好；他的心率稳定地跳动着，每分钟130下，这是正常新生儿的心率。护士还是坚持地推开他们的手，一边尖叫着要大家安静，一边将听诊器放下检查婴儿的心跳。

没有任何声音——心脏没有在跳动。

她开始对婴儿做胸外按压。首席新生儿专家冲进房间，护士将注射器放到他手上。“是心包积气，”她说，“刺他的心脏。”

X光技师的扫描结果证实了护士的诊断。新生儿专家将注射器指

向心脏，缓缓地释放一直遏制婴儿心脏边的空气。婴儿的生命被救回来了，他的脸色逐渐恢复了正常。

事后，医疗组意识到为什么心脏监控器会误导他们。设计心脏监控器是用来测量电生理活动的，而不是真实的心脏跳动。婴儿的心脏神经兴奋着，所以机器告知心脏以适当的速率跳动，但心脏周围液囊中的空气阻碍心脏的真实跳动。只有在护士使用听诊器时（所以她能听到心脏是否在正常地跳动），婴儿心脏停止跳动的事实才变得明确。

这个故事是加里·克莱因（Gary Klein）搜集的，他是一位研究人如何在高压力和高风险的环境下作出决策的心理学家。他花了许多时间同消防员、航空管制员、核电厂操控员和加护人员相处。克莱因所著的一本名为《力量之源》的书，其中“故事的力量”一节提到了这个关于婴儿的故事。

克莱因说，在他研究的环境中故事之所以被反复提到，是因为它们包含着智慧，是有效的教学工具。它们显示环境如何误导人们作出错误的决策，可以阐明人们先前未曾发现的因果联系，可以突出人们用来解决问题的出人意料、足智多谋的方法。

从医学的角度讲，上述故事给我们上了重要的一课。它指导人们如何识别和治疗心包积气。说得更具体一点，它警告医护人员不要过于依赖机器。心脏监控器运行状态良好，但它无法替代人的判断，那个护士使用的是一个简单的听诊器。

这些医学课对不在医疗部门工作的人不是特别有用。但所有人都能从这个故事中得到启发。这是一个关于女性的故事，尽管存在遵从组织意见的绝对压力，但她还是坚持了自己的观点。这是一个受压迫

者的故事，在医院那样有等级之分的环境下，正是那个护士将正确的诊断结果告知给首席新生儿专家。一个生命左右了她的意志，使她跳出了自己所处的“合适位置”。

如此一来，故事的力量就是双重的：它提供模仿（关于如何行动的知识）和鼓舞（行动的动机）。请注意这两种好处，无论是模仿还是鼓舞，二者都旨在激发行动。在前几章中我们看到，一个可靠的观点使人信服，而一个情绪化的观点使人忧虑。在本章中，我们将看到的是恰当的故事能使人付诸行动。

施乐公司餐厅里的行话

复印机可能是我们用到的机器中最为复杂的了，还有什么其他的日常机器可以集光学、机械、化学和电子技术于一身呢？这是复印机运作的一个奇迹，但那只是少数情况。当问题出现时，并不是一个普通员工开关几次纸盒就能修好的，而是需要一个熟练的维修人员对此状况进行事故检修。

研究员朱利安·奥尔（Julian Orr）花了很多时间跟施乐公司的复印机维修人员共处，发现他们花很多时间交流故事。以下述故事为例，它是施乐复印机的一个销售人员在午餐时间玩纸牌时说到的（我们在括号中提供了一些注释）。那位销售人员从最近的一项机械变革开始讲述故事。复印机设计人员作出此项变革，意在防止一个普通的电源冲击烧坏多个部件：

如果你的新款XER电板配置装有屏蔽dicorotron的话，纸板就不会被烧着。但如果没有这个东西，从它在低压供电的24伏互锁状态下运作的情况看，机器很可能会崩溃。而且就算它能恢复运作，它仍会显示出E053错误（这个错误代码会误导我们，把我们引向与实际问题毫无关系的部位）。

这就是我接下来在走廊尽头做的事情。韦伯和我花了好几个小时的时间来寻找问题的根源，最后终于发现了那个坏掉的dicorotron。我们好不容易让机器运作得久一点，这才找出了F066错误，从而检查出了那个完全坏死的dicorotron……（听到这里玩纸牌的人都停了下来。）没错，这件事真的很有趣。

正如我们所有人一样，这些玩纸牌的人只是在餐厅说着行话。一个误导人的E053错误在你的世界也许是很不起眼的，但毫无疑问，我们都有着类似的经历。

人们为什么会说行话？部分是因为我们想跟其他人谈论那些存在共同之处的事情。施乐维修人员成天同复印机打交道，所以他们的谈话内容也会是复印机。但那并不是唯一起作用的因素。比如，上文那个说故事的人大可以只跟人分享故事的大致框架而不是细节："我今天碰上了一个难题，足足花了4个小时才把它弄清楚。我很高兴问题得到了解决。"或者他可以直接跳到核心的那部分："经过几小时的争辩，我查到问题的源头是一个烧坏的dicorotron。你上午过得怎么样？"

不同的是，对他的午餐伙伴而言，他讲了一个有意思得多的故事。它有固定的场景，一个误导人的编码致使两个男人进行了一番徒劳的

搜索，经过大量的工作和思考之后，才发现问题比他们原先想象的简单得多。为什么这样的故事范式会比较有意思呢？因为它允许他的午餐伙伴进行合作。他把充分的信息告诉他们，以便他们可以在脑中思索自己会如何处理那样的情况。房间里那些不曾了解E053编码的人，现在对E053的看法也有了改观。之前，只有一种方法可以应对E053编码。现在，维修人员知道要辨别“误导的E053”场景。

换言之，这个故事兼具娱乐性和教育性。行话传达了如何应对这个世界的重要线索。它教导护士们不要盲目相信心脏监控器，它教导复印机维修人员要谨防误导人的E053编码。

但故事并不仅仅在于传递有价值的信息，施乐的故事在功能上不完全等同于在公司群发的电子邮件，邮件标题是“密切关注与烧坏的dicorotron有关的错误E053编码”。故事有它更为深刻的一面，我们需要仔细揣摩才能了解这些故事所带来的附加价值。

主动的听众

故事性在很大程度上是同娱乐（如电影、书籍、电视节目和杂志）联系在一起的。当孩子们说“给我讲个故事”时，他们要求的是娱乐而非教育。

故事里的“听众”扮演的似乎是一个被动的角色，毕竟从电视机里头知道故事的听众被叫做“沙发土豆”（意指整天赖在沙发上看电视的人），但“被动”似乎夸大了事实。在读书时我们会有一种被拉

入作者世界的感觉；在朋友给我们讲故事时，我们会本能地进行呼应；在我们看电影时，我们会认同影片中的主角。

但如果故事以更少的直觉、更多戏剧化的方式将我们包括其中，又会怎样呢？一组研究人员已经得到一些令人兴奋的发现，指出故事的“听众”和故事的“主角”之间的界限可能有点模糊。

有三位心理学家对人们如何理解故事很感兴趣，他们为自己的研究对象创作了一些能在电脑上阅读的故事。他们将参与者划分成两组。第一组成员读的故事中，一个关键的物体与故事的主角发生了联系，比如“约翰在跑步前穿上了他的运动衫”。第二组成员读到的故事中，同样的关键物体与故事的主角脱离了关系：“约翰在跑步前脱掉了他的运动衫。”

两句话之后，我们不再提及运动衫，这时电脑可以追踪他们读那句话的时间。奇怪的事情发生了：认为约翰在跑步前脱掉运动衫的人比认为约翰穿上运动衫的人花了更多的时间读那句话。

这个结果十分微妙却又妙不可言。它意味着我们创造了一种听故事时的立体模拟效果，也就是通常所说的“阅读故事可以在脑海中看到画面”，我们会发现这种说法凭的全是直觉。但当约翰把运动衫落在屋里，且放在了我们不容易想到的地方时，又完全是另一回事了。要想让故事有逼真的效果，我们就不能停留在像放电影一样把故事在脑中过一遍的层面上，我们必须对它进行模拟，然后用故事中提到的空间关系类比（不管它是否严谨）来对它进行加工完善。这些研究告诉我们，事实上不存在所谓的被动听众。听故事时，我们的思维会在不同的地方游移；听故事时，我们会模拟出故事的场景。不过，这种

模拟有什么好处呢?

加州大学洛杉矶分校的一组学生被要求设想一个他们生活中的现存问题，这个问题弄得他们筋疲力尽，但在未来可以得到解决，比如学业问题或是人际关系问题。

学生们被告知，此次实验的目的在于帮助他们有效地处理问题，他们还可以获得一些解决问题的简单指导：“以下这些很重要，考虑问题，多了解它，想想你所能做的，采取措施加以解决……问题得到解决可以减缓你的压力，使你对自己处理问题的方式感到满意，并且帮助你从经验中成长。”在得到这些指示后，这个“控制组”被送回家，而且被要求一周后回实验室汇报。

第二组学生，即“事件模拟”小组，被留在了实验室。按要求，他们要在头脑中模拟出问题展开的经过：

> 我们希望你们能想象一下这个问题是如何发生的。试想一下问题的开始，仔细思考第一个事件的细节……仔细思考一个接一个发生的事件，想象你会采取的行动，记住你所说过的和做过的，想象一下所处的环境、谁在周围，你在哪儿。

“事件模拟”的参与者必须追溯导致问题发生的事件。可以推测，回顾因果关系可以帮助学生思考如何对问题进行补救，犹如程序员忙于系统调试。

第三组学生，即“结果模拟”小组，被要求在头脑中模拟出一个解决问题的积极结果：

想象问题开始得到解决，你已经逐渐从充满压力的情形中走出……想象一下你能感觉到的轻松，想象一下你在问题得到解决时会感受到的满足感。想象一下在你知道自己成功处理问题后，你对自己感到的自信。

结果模拟者将焦点集中在期望的未来结果上：一旦这个问题得到解决会怎样呢？

经过最初的训练后，两个模拟组都被送回了家。两组人员都被要求每天花5分钟时间重复模拟，然后在一周后回实验室汇报。

现在是在家练习的时间：做一个快速的预测，看哪组学生在应付问题方面做得最好（提示：不是控制组）。

答案在这里："事件模拟"小组（模拟事件如何展开的人）几乎在每一方面都做得更好。模拟过去的事件比模拟未来的结果更有帮助。事实上，小组之间的差距在完成实验室的第一部分训练后就产生了。到第一个晚上，同另两组相比，事件模拟组成员的心态早已变得积极起来。

当各小组在一周后返回时，事件模拟者的优势变得更为明显。他们更有可能采取具体的行动来解决自身的问题，更有可能从别人那获取意见和支持，更有可能汇报自己学到了东西并且成长了。

你可能会觉得这些结果有些违背常理，因为心理学文献上好多大师都是促使你进行成功想象。事实证明，光有积极的心态并不足以把工作做好。或许金融学大师不应该让我们想象自己很有钱；反之，他们应该让我们演绎一下使自己变富的经过。

心理模拟为何有效？那是因为不唤醒那些真实生理活动时会反应的相同大脑组件，我们就无法进行事件或其发生顺序的想象。脑部扫描显示，当人想象一束光时，他们会激活大脑的视觉区域；当他们想象有人轻拍自己皮肤时，他们会激活大脑的触觉区域。心理模拟活动并不局限于我们的头脑内部。想象读以b或p打头的单词的人会不自觉地有细微的唇部运动，而想象自己正看着埃菲尔铁塔的人眼睛会不自觉地往上看。心理模拟甚至可以改变内脏的生理反应：当人在喝水却把它想象成柠檬汁时，他们会分泌更多的唾液。更让人诧异的是，当人在喝着柠檬汁却把它想象成水时，他们会分泌较少的唾液。

心理模拟有助于我们控制情绪。对于各种各样的恐惧，如遇到蜘蛛、在公共场合演说、乘飞机旅行等，有一个标准的治疗方法。病人首先被引入一个抑制焦虑的精神缓和程序，然后被要求想象一下自己被暴露在所害怕的事情中。第一步的想象从害怕的外围开始。例如，一个害怕乘飞机旅行的人可以从想象开车去机场开始。通过一系列的想象，治疗专家会引导病人越来越接近害怕的核心（“现在飞机的引擎正在跑道上加快转速，声音越来越大……”）。每当这些想象引发焦虑时，病人会暂停休息一会，并运用缓和技巧使自己恢复平衡。

注意，这些想象集中于事件本身，是过程而非结果。没有人是通过想象恐惧症消除后自己会如何高兴来治愈恐惧症的。

心理模拟有助于问题的解决。即使处在一般的计划状态，在头脑中模拟事件也可以帮助我们想起那些经常会被忽视的事情。想象去杂货店可以提醒我们顺便去在同一个购物中心的店铺干洗衣服。心理模拟有助于我们预测如何适当应对未来情形。想象一次和老板的可能性

争吵，想象他会说什么，这可以使我们在事情真正发生时掌握合适的措辞（而避免说错话）。研究表明，心理演练可以防止人们重新染上如吸烟、酗酒或暴饮暴食之类的恶习。一个试图戒酒的男人，如果他预先在头脑中演练一下自己如何处理周日的超级杯比赛，有人想喝酒的话他又该怎么做，那么他就能更好地戒酒。

或许更让人惊讶的是，心理模拟还可以培养技巧。一篇针对35项研究（特别调查了3 214个参与者）的评论显示，心理练习本身就可以大大改善人的表现，譬如静坐着一动不动，然后想象自己正有始有终地成功完成一项任务。上述结果是从大量任务中得出的：心理模拟能使人们焊接物件焊得更好，扔飞镖扔得更准。长号手提高了他们的演奏水平，竞技溜冰者则提高了他们的溜冰水平。不足为奇的是，相比体育活动（如平衡木）而言，心理练习在任务涉及更多大脑活动（如长号演奏）时更有效。一般说来，从心理练习上得到的收获是很大的，它能产出相当于实际肢体活动2/3的好处。

结论很简单：心理模拟比不上实际去做某一件事情，但它是除此之外最好的。而且，回到黏性创意，我们指出，恰当的故事是一种有效的模拟，故事对大脑而言就像飞行模拟器。听护士讲心脏监控器的故事不同于身临其境，但它是除此之外最好的。

或者可以想想施乐E053编码的故事。为什么听这个故事比培训手册上一条“误导的E053指示器”的警告来得好呢？对飞行员而言，飞行模拟器要比大量的幻灯片更有用，这可以更好地解释上述原因。越多模拟我们在世上必须做的事，我们就能做得越好。

故事的力量在于它提供了摘要所缺失的上下文背景。这又回到了

维克罗尼龙搭扣的记忆理论，它的主要观点是我们往自己的想法中放进越多的钩，它们就会更具黏性。E053的故事是建立在情感上的，那种没有找到问题和被机器编码误导的挫败感；它还建立在历史背景之上——“XER电板配置”的最新变更导致这个新错误的发生。故事的最后，它传达了一种操作层面的提示：你不应该完全信任那个错误编码。这种“编码怀疑论”可以让维修人员应用到他们以后要从事的每一个工作中。

对医生而言，阑尾炎一经确诊就很容易治疗，关键在于如何将一个发炎的阑尾同肚子痛，或食物中毒或溃疡区分开来。或者可以想想刚学代数的学生，他们可以解开复杂的方程式，但当他们碰到一个简单的文字问题，其中隐含完全相同的数学问题，他们就不会了。未知数X不会经常以未知数X出现。

这就是故事所扮演的角色，将知识放入一个更生活化的框架中，更贴近我们的日常存在。故事更像一个飞行模拟器。毕竟，作为故事的观众不能那么被动。在内心深处，我们已经准备开始行动。

和问题学生打交道

背景：教授们不得不处理课堂上偶尔出现的一些麻烦事，比如说，一个愤怒、好斗的或极具挑逗性的学生。许多教授对此很诧异，不知道该如何处理那样的情况。在这个诊所，我们将比较

两组不同的资料，旨在分享对付这些学生的战略。

资料1：以下是印第安纳大学编写的教师参考资料：

- 保持冷静。慢下来，并且平缓你的呼吸。不要充满戒心。
- 不要忽视他们。尝试扩散他们的愤怒。在课间或课后安排一次会面。开会期间，了解学生的情绪并且认真倾听。谈话时要用专业和礼貌的方式。

对资料1的评论：注意，这儿没有任何出人意料的东西，即没有任何不同寻常的东西。（如果处理问题学生是常识，那么我们又为何要对处理他们给出一些技巧呢？）大多数建议如“保持冷静”，“不要充满戒心”，“尝试扩散他们的愤怒”等都太过抽象，而且显而易见让人无所适从（没有老师会兴奋地应对一个问题学生）。

资料2：以下是一个名为阿利森 · 巴克曼（Alyson Buckman）的教授非正式地寄给某个新闻组的，她想要同组内的其他教师分享自己的经验：

我有一个学生……他经常在我讲课时在教室后面大声说话。我在教室前面都能听到他的讲话，其他人自然也能听到。他还不赞同我所说的任何一个观点，无论我说的是什么。学生们很快就开始在他们的日记中抱怨他的行为，并提出一些处理他的方法，普遍是要羞辱他。

一开始我还尝试了一些方法，但最终有一天在快下课时把他和班上他的“死党”叫到了前面，并约好了在我办公室见面的时

间。我确信我以前就见过类似的情况——有一次是在办公室的走廊里。我相信他的"死党"同学是一不小心陷入这个角色的——一不小心成了这个捣蛋鬼搞破坏的工具。

在我约见这个"恶霸"时，他戴着墨镜走进来，完全目中无人。我以"何不说说教室后面到底发生了什么呢……"开场，他回答道，"我和你意见不一致"。我尝试着讨论一下这个问题，得到的却是沉默。

直到我告诉他其他学生都在抱怨并且提议要对此情况进行整治，他才开始听我说话。从那之后，我和他的交流就没什么问题了。我对这节小小教育课的基本理解是，那些对老师表现出蔑视的学生，会在意其他同学对他的评价。毕竟，他认为自己是为了得到他们的敬重才故意跟老师对着干的，然而却发现他们并不想听到或看到那样的情况。

对资料 2 的评论：这个故事使我们可以模拟处理一个问题学生的过程。我们一直跟着巴克曼，跟着她运用自己的方式处理问题。注意，在这个故事中，许多第一组资料中的重点都显示出来了。教授试图"扩散"学生的愤怒，她安排"在较为私密的空间中同学生谈话"，她一直都保持冷静。

结果既具体又出人意料（本质上，那是运用来自同学的压力使那个学生得到控制）。这不是普遍情况。我们原本会觉得一个问题学生不会在意同学的想法。我们对巴克曼表示同情，以致我们会关注结果。其实，关心他人的感受比罗列出重点指示要容易很多。

记分卡		
审核表	**资料 1**	**资料 2**
简约	–	–
意外	–	√
具体	√	√
可信度	–	–
情感	–	√
故事性	–	√

提示：很少有人会像巴克曼教授那样，在故事中对管教问题学生进行“飞行模拟”，其实同第一组资料中罗列的重点相比，这样对老师进行培训会有意思且有效得多。然而，这种结果不是直觉使然，10个培训部中有9个会编写第一组资料。我们必须抵制直接跳入“技巧”而抛弃故事的诱惑。

赛百味饮食法

20世纪90年代后期，快餐业巨头赛百味发起了一场运动，宣扬其新推出的三明治的健康性。运动是基于这样一个统计：7个三明治的脂肪含量低于6克。就统计来看，效果相当不错，一匙脂肪含量的减少使药物的使用减少了。但“7小于6”并没有继续成为赛百味下一场运动的主题，它们将焦点聚在了一个名为贾里德 · 福格尔（Jared Fogle）的大学生的非凡故事上。

贾里德的体重严重超重，到大三时，他的体重已经猛增至425磅。他穿尺码为超大号的T恤，那是在大码服装店才能找到的最大尺码，他短裤的腰围是60英寸。

贾里德的父亲是印第安纳波利斯的一个家庭医生，多年来一直警告自己的儿子要注意体重，却鲜有成效。然而，12月的一天，贾里德的一个医学院预科专业的室友，发现赛里德的脚踝是肿胀的，他准确地诊断出那是水肿。由于人体内有体液积聚，如果血液无法输送足够的液体就会引发水肿，从而可能引发糖尿病、心脏问题甚至早期心脏病。贾里德的父亲告诉他，考虑到他的体重和健康状况，他可能活不过35岁。

12月医院就诊后的那个寒假，贾里德决定减肥。受“7小于6”运动的激励，他有了自己的火鸡俱乐部。他喜欢三明治，并最终发明了自己特有的赛百味饮食法：午餐吃一个1英尺长的蔬菜三明治，晚餐吃一个6英寸的火鸡三明治。

坚持“赛百味饮食法”（他是这么叫的）3个月后，他站到了秤上，上面显示330磅。在赛百味吃了3个月，他就减了近100磅。在接下来的几个月中，他继续这种饮食疗法，有时一天差不多能减掉一磅。他的健康状况一允许，他就尽量走路，不坐车上学，甚至不坐百货公司的电动扶梯而是自己爬楼梯。

贾里德鼓舞人心的减肥故事变得全国皆知，始于刊登在1999年4月《印第安纳日报·学生版》上的一篇文章。它是贾里德的一个叫瑞安·科尔曼（Ryan Coleman）的前室友写的。他感人地讲述了肥胖时的贾里德是什么样的：

在贾里德·福格尔选课时，他不像大多数学生那样，根据教授或是课程时间来选择上什么课。他要考虑的是教室的座位能否容得下他。

在大多数家伙担心自己能否找到离学校近的停车地点时，贾里德·福格尔担心的是自己能否找到一个没有车停在旁边的停车位，因为他需要额外的空间打开驾驶员旁边的车门，这样他才能下车。

文章的结尾引用了贾里德的一句话："赛百味拯救了我的生命，使我可以开始新的生活。我对此无以回报。"一个快餐连锁店因为积极改变一个人的生活而获得美誉，这似乎还是头一次。

后来，《人类健康》杂志的一个记者正要写一篇题为《奏效的疯狂饮食》的文章，他碰巧看到了《印第安纳日报》上关于贾里德的文章，于是他为自己的文章加入了一些"赛百味三明治饮食法"的内容。这篇文章并未提到贾里德的名字或者他购买三明治的地方；它仅仅是简单地提到了"赛百味三明治"。

赛百味特许经营所有者鲍勃·奥克维嘉（Bob Ocwieja）是连锁店的关键人物，他发现了这篇文章，并且认为它极具潜力。他抽出时间找到赛百味芝加哥广告商中一位极富创造力的主管理查德·科德(Richard Coad)，并建议他核实那篇文章。科德说："我们最初觉得很好笑，但还是跟风报道了。"

贾里德是减肥故事中的主角，而奥克维嘉和科德则是我们这个创意故事的主角。奥克维嘉是发现故事潜力的主角，科德则是动用资源

进行追踪报道的主角。

哈尔·赖尼广告公司总裁巴里·克劳斯（Barry Krause）派了一个实习生前去印第安纳州的布卢明顿（Bloomington）。这个实习生带着他们模糊的指示，期望能够找到那个用三明治减肥的神秘人物，同时找出他是在哪家赛百味吃的三明治。

那个实习生对自己要做的事并无十分的把握。他的计划是在布卢明顿四处转悠，查阅黄页，然后逐一拜访镇上的赛百味店。幸运的是，计划实施起来并没来得那么复杂。实习生去的第一家赛百味店是学校附近的一家赛百味特许经营店。他开始描述那位神秘食客，一句话还没说完，前台服务员就说："噢，那是贾里德，他每天都会来这儿。"

实习生胜利返回。贾里德是真实存在的，他在赛百味吃东西，并且因此成功减肥。广告商想，我们手上有了一个绝妙的故事。

然而，就在那时，贾里德的故事碰上了另一个障碍。广告公司总裁克劳斯要求赛百味的市场部主管将贾里德的故事公之于众，但市场部主管并没把它当回事。他来赛百味工作没多久，之前曾在另一家快餐公司工作。"我以前见过那样的事，"他说，"但快餐不可能对人的健康有益。"那位市场主管倾向于发起一场聚焦于赛百味三明治味道的运动。

不过，为了取悦克劳斯，那个主管还是同赛百味的律师探讨了贾里德运动的创意。律师们预测贾里德运动没法成功，它有可能会招致医疗责任纠纷之类的问题。唯一可免责的方法是运用类似"我们不推荐这种饮食疗法，请先咨询你们的医生"这样的免责条款。

创意似乎被一巴掌打死了，但克劳斯和科德并没有打算放弃。跟

许多特许经营公司一样，赛百味在两个层面上投放广告：国家性和地方性。在赛百味总部办公室否决贾里德的时候，赛百味的一些地方特许经营商对这个故事表现出兴趣，并愿意动用地区广告经费做广告。

随之而来的是另一个障碍：特许经营商通常并不支付商业广告的制作费用，他们只支付在自己区域范围内运行广告的费用。商业广告一般是由总部办公室资助的，那么谁来给贾里德的广告埋单呢？

克劳斯决定免费做一次广告。他说："我职业生涯中的第一次也是唯一一次，决定做一个没有酬劳的广告。"

广告第一次播出的时间2000年1月，正值一年一度有关饮食的新年发布。广告中，贾里德站在自己家门前。"这就是贾里德，"主持人说道，"他曾经有425磅（我们可以看到贾里德穿着腰围60英寸的旧短裤时的照片），但现在他是180磅，这多亏了他所谓的赛百味饮食法。"主持人描述了一下贾里德的用餐计划，然后下结论说，"结合大量走路的减肥法对贾里德确实奏效。我们不是说它适合每一个人，你们在实行任何饮食计划前都应该咨询医生，但它对贾里德的确有效。"

克劳斯说，第二天早上，电话就响个不停。《今日美国》打来了，ABC和《福克斯新闻》也打来了。到了第三天，奥普拉竟然也打电话过来了。"这几年我跟很多想得到媒体关注的市场商人说过，"克劳斯说，"没人通过主动致电奥普拉而得到任何回应。我职业生涯中唯一一次同奥普拉成功交涉是有关贾里德，而且是奥普拉本人打电话给我们的。"

几天后，赛百味负责国内事务的办公室致电克劳斯，询问广告能

否由他们来资助。1999年，赛百味销售平平；2000年，销售增长了18个百分点；2001年在此基础上又增长了16个百分点。与此同时，其他比赛百味小得多的三明治连锁店，如斯乐斯基（Schlotzsky's）和潜艇堡（Quiznos），也以每年7%的速度增长着。

从某种程度上说，贾里德的故事具有模拟的价值。它让人们很容易就能想象到涉及赛百味节食的是什么——午餐的菜谱、晚餐的菜谱、中间的散步。但是这个故事并不太像一个飞行监控器，尽管它是一段鼓舞士气的讲话。这个大个子用他自己发明的节食方法减了245磅！这个例子给那些费尽心机才减掉10磅的人好好上了一课。

就像开篇的护士故事一样，这个故事也能引起人们的情感共鸣。即使是对节食不感兴趣的瘦子都会被贾里德的故事感动，他同自己的体重展开斗争并以不屈不挠的精神战胜了它。而这就是故事提供的第二个主要的结果——灵感。灵感驱使行动，就像模仿一样。

另外，值得注意的是这个运动比"7小于6"运动的效果好很多。两个活动都有同样的关注点——它们都突出了有营养的低脂三明治的好处，都作出了减肥的承诺。可结果是一个只取得了小部分成功，而另一个则取得了轰动效果。

我们在这本书中讨论的——并且我们希望让你现在相信的，是你可以预见贾里德将是这两个活动的赢家。

注意贾里德的故事在SUCCESs清单中表现得有多好：

- 它是简约的：吃零食并且减肥（它可能过于简单化，老实说，肉丸子加上额外的蛋黄酱对减肥并没有帮助）。

- 它是令人意外的：一个人吃快餐竟瘦身成功！这个故事违反了我们对快餐的常识，一个肥胖的贾里德比一个瘦的贾里德更符合我们的常识。
- 它是具体的：想想过大的内裤、大幅缩减的腰围、由特定三明治组成的饮食。它更像是一个伊索寓言，而不是一个抽象概念。
- 它是可信的：它跟帕姆·拉芬的反吸烟活动具有一样的真实的反权威性。曾经穿着腰围60英寸内裤的家伙在给我们建议节食！
- 它是有情感的：比起大众来说，我们更在意贾里德这个个体。而且这个故事利用了马斯洛需求等级理论中一个深奥的领域——一个家伙在快餐店的帮助下发挥了他的潜能。
- 它是一个故事：主人公跨越了很大的障碍而得到胜利。它鼓舞我们去做同样的事。

作为对比，让我们用SUCCESs清单来评估“7小于6”运动。它很简单，但是需要注意的是它少了很多令人信服的核心信息。它的核心信息是：“我们有多种低脂三明治”。与贾里德的“吃赛百味，减肥，改变你的人生”相比，上面的信息只是给了我们在墙上钻洞的工具，而第二个则能告诉你怎样把孩子们的图画挂在墙上。

“7小于6”运动并不怎么出人意料。贾里德的故事给了大家一记重击，因为它打破了快餐都是高脂肪含量的理解。如果每天6克脂肪也在攻击同一个理解的话，它的观点会变的无关紧要。

“7小于6”运动是不具体的，数字并不实际。它是可信的，只因为它没有把标准设的太高——我们中的大部分人不会同意三明治的脂肪含量少于6克，所以我们不需要太多令人信服的解释。它不激动人心，而且它不是一个故事。

任何读者都可以分析这两个花费数百万的国家性广告活动，然后作出自己的选择，只要把它们一起放在SUCCESs清单中进行比较就行（但要注意的是，没有读过这本书的读者可能并不那么精明。一个在让构想具有黏性方面有着丰富经验的国家性广告的导演，曾经试图避开贾里德的故事）。

贾里德的故事让人信服还有另外一个原因，就是有许多人努力让它成真。看看要做多少不同的事来让贾里德上电视：赛百味的分店经理必须主动地用杂志文章引起创作主任的注意，（你的工作人员会这样做吗？）创作主任必须足够精明地把资源投资到这个可能是徒劳的差事上，（这真的是一个会有好回报的投资吗？）广告公司的总裁必须宣传这个发现，因为他很清楚这是个爆炸性的新闻。赛百味的全国营销团队必须抑制住自己的骄傲，并且认识到他们没有早点和贾里德合作是一个错误。

这里没有琐碎的事。这并不是一个常规的行为。有多少伟大的构想因为联系构想来源与最终结果的中间人掉了链子而破灭了呢？在普通世界里，贾里德的故事能让一个特许权的拥有者津津乐道。他会把它钉在通往浴室的门厅墙上的布告板上，作为员工们的娱乐来源。这也将成就贾里德故事的顶峰。

贾里德的故事提醒我们：不一定非要“创造”复杂的创意，“发现”

它们通常是比较容易和更有用的方法。如果一个历史老师很愿意与别人分享他那些杰出的教学方法，如果我们希望一个非营利性机构的志愿者做一些可以鼓舞他人的象征性事件，如果我们希望老板能在重要的决策上冒险，你不需要羡慕赛百味的三明治，就能见识伟大观念成真的过程。

寻找启发灵感的故事

我们怎样才能保证伟大的创意、一个有潜力的贾里德不会从我们的眼皮底下溜走呢？发现并不难，但也不是自然而然的。创意并不会主动来引起你的注意，你必须有意识地去寻找正确的。所以，我们真正应该找的是什么呢？

在本书的前言中，我们讨论了一项研究：接受了经典广告模板应用训练的外行人，能够创造出比没有经过任何训练的人好得多的广告。就好像有了已经证明有效的广告模板，所以也有已经证明有效的故事模板。学习这些模板能大大提高我们发现创意的能力。

沃伦·巴菲特喜欢讲罗斯·布卢姆金（Rose Blumkin），一个管理他投资生意的女人的故事。布卢姆金是一个俄罗斯人，她在23岁的时候骗过了边境守卫来到美国。她既不会说英语，也没有接受过正式的教育。

1937年，布卢姆金就用她的500美元积蓄开始了家具生意。差不多50年之后，她的家具店每年有1亿美元收入。100岁的时候，她依

然一个星期上7天班。她推迟了她的百岁生日聚会，直到她的商店下班后的傍晚。她的竞争者控告其违反了公平贸易协定，因为她卖的商品价格太低。他们认为，她在以亏损价出售其产品以达到挤垮竞争对手的目的。巴菲特说："她向法庭证明了即使她打折以1 400美元的价格把地毯卖给法官，她还是有利润的。"

罗斯·布卢姆金的故事不是从《心灵鸡汤》里来的，但它却非常符合这本书的整体风格。鸡汤系列已经成为一个发行现象，它卖出了超过430万本书，而且还有包括《父亲心灵鸡汤》、《护士心灵鸡汤》和《全国运动汽车竞赛协会心灵鸡汤》在内的37本以心灵鸡汤为标题的书正在出版。

《心灵鸡汤》里都是鼓舞人心的故事，这些故事能引起人们的共鸣，给他们前进的动力。从这种意义上说，这些故事是反对那些倾向于加强悲观和愤世嫉俗情绪，或者带怀疑的眼光看世界的都市传说。(陌生人会偷你的肾脏！斯纳普饮料公司支持3K党！麦当劳把虫子放到汉堡里！)

这些故事令人津津乐道是因为它们不是作者创作出来的——作者仅仅是发现并收集了这些故事。我们想知道是什么让这些鼓舞人心的故事被选中，我们钻研了数以百计从心灵鸡汤中和其他途径来的鼓舞人心的故事，去寻找隐含的相似性。

亚里士多德提出了戏剧的四种划分：简单悲剧、简单喜剧、复杂悲剧和复杂喜剧。好莱坞剧本写作的权威罗伯特·麦基（Robert Mckee），在他的书中列出了25种故事：现代史诗、幻想破灭情节，等等。在对一大堆鼓舞人心的故事进行挑选之后——在一个比较窄的范围里，我们

得到了故事的三个基本要素：挑战情节、联系情节和创造力情节。

用这三个情节可以在初版《心灵鸡汤》中超过80%的故事中找到。更令人惊讶的是，它们还出现在《人物》杂志超过60%的关于普通人的故事中。如果一个普通人上了《人物》杂志，一般是因为其有一个对于其他人来说是令人鼓舞的故事。如果我们的目的是激励和鼓舞其他人的话，这三个情节就是正确的起点。顺便说一句，如果你是一个容易厌倦的人，并且发现心灵鸡汤系列中的甜言蜜语并不鼓舞人心，你还是可以从这三个情节里汲取营养，只要你不那么看重情节。

挑战情节

大卫（David）和歌利亚（Goliath）的故事①就是典型的挑战情节。主人公大卫战胜了令人畏惧的挑战，击倒了巨人，取得了成功。我们发现挑战情节常常是有些变化的：处于劣势的人的故事、从赤贫到巨富的故事、依靠意志力战胜厄运的故事。

挑战情节的主要元素是障碍大得看起来会使主人公畏惧。贾里德减肥减到180磅是一个挑战环节，贾里德210磅的邻居减掉了一英寸腰围则不是。我们有大量的挑战情节的故事存货：美国曲棍球队在1980年的奥运会上打败了极具天赋的俄罗斯队，得克萨斯争取独立的

① 《圣经》中记载，歌利亚是传说中最著名的巨人之一，拥有无穷的力量。而少年大卫却用投石击中了巨人的头，并割下了他的首级。最终，大卫统一了以色列，成为著名的大卫王。——编者注

战役阿拉莫之战，霍雷肖·阿尔杰[①]创作的故事，美国独立战争（导致北美洲13块殖民地脱离大英帝国且创建了美利坚合众国的一连串事件与思想），电影《奔腾年代》，《星球大战》，兰斯·阿姆斯特朗，罗莎·帕克斯（Rosea Parks）等。

挑战情节虽然不比这些例子有戏剧性和历史性，但却依然鼓舞人心。罗斯·布卢姆金的故事也不是特别出名。挑战情节通过下定义的方式来鼓舞人心，它借助我们的坚持不懈和勇气来鼓舞我们。它让我们想要更勤奋工作，接受新的挑战，跨越障碍。不知怎么的，你听到罗斯·布卢姆金推迟了她的百岁生日聚会直到她的商店下班之后，打扫干净你的车库就变得容易多了。挑战情节鼓舞我们行动。

联系情节

今时今日，“好人撒马利亚”（Good Samaritan）这个词指的是乐善好施者，即在别人有困难的时候主动提供帮助的人。《圣经》中“好人撒马利亚”的故事原型肯定包含了这个定义，但其实它的意思更加深奥。

这个故事的开始，一名律师问耶稣怎样才能上天堂。比起从耶稣那儿学到东西，这个律师对考验耶稣更感兴趣。当耶稣问那个律师他认为的答案是什么的时候，那个律师回答了包括“你应该爱邻如己”之类在内的答案。耶稣接受了他的答案。那个律师又问：“但是谁是

① 霍雷肖·阿尔杰(Horatio Alger)，19世纪末美国最受欢迎的作家之一。——编者注

我的邻居？

作为回答，耶稣讲了一个故事：

“一个人在从耶路撒冷去往耶利哥的路上被盗贼们抓住了，盗贼们扒了他的衣服打他，然后逃掉了，只剩下他半死不活地躺在原地。

“一个牧师沿着同一条路走来，当他看到这个男人的时候，他视若无睹地走了。同样，一个利未人（Levite）看到这个男人的时候，他也视若无睹地走了。

“后来一个旅行的撒马利亚人来到了这个男人躺的地方。他很同情这个落难的人，便走到他身边帮他用油和酒包扎了伤口。然后他把这个男人扶到自己的驴上，带他到一家旅舍养伤。第二天，他拿出两个银币交给旅舍老板。‘好好照顾他，’他说，‘等我回来的时候，会偿还你所有额外开销。’

“这三个人中，你认为哪个是那个被盗贼抓住的人的邻居呢？

那个律师回答：“那个怜悯他的人。”

耶稣告诉他：“回去做同样的事吧。”

对于现代的读者来说，这个故事缺少的是一点点背景。故事里的撒马利亚人不只是一个好人，他跨越了巨大社会鸿沟来帮助这个受伤的人。当时，撒马利亚人和犹太人之间有巨大的敌意，而故事中的其他主要角色都是犹太人。这个故事的告诫很清晰：好的邻居是有同情心和怜悯心的，而且不只对自己的族人。

这就是联系情节，指的是一个人们如何在种族、社会等级、道德、信仰、人口统计（年龄、性别……）等分歧上架起桥梁的故事。联系情节没有必要非得像“好人撒马利亚”一样涉及生与死的关系。联系

可以像一瓶可乐那么不起眼，就像著名的电视广告"'坏蛋'乔·格林"（Mean Joe Greene）中的那样。一个骨瘦如柴的年轻白人球迷遇见了高大的著名黑人运动员，一瓶可乐把他们联系了起来（美式足球明星从赛场的球迷手中接过可乐，一饮而下）。这不是撒马利亚好人，但是这明显是一个联系情节。

联系情节对于浪漫故事也非常有用——想想《罗密欧与朱丽叶》（或者电影票房冠军《泰坦尼克号》）。所有的联系情节都以社交的方式来鼓舞我们，它让我们想去帮助别人，多容忍别人，和其他人合作，爱别人。联系情节是在心灵鸡汤系列里出现最多的环节。

挑战情节是关于战胜挑战，联系情节则是关于我们和他人的关系。如果你要在公司的圣诞晚会上讲故事的话，最好的方法就是使用联系情节。如果你要在新项目启动聚会上讲话，就用挑战情节吧。

创造力情节

第三种主要的鼓舞人心的故事是创造力情节。雏形就是牛顿的苹果的故事。创造力情节是人们在精神上的突破，它解决了一个长久存在的难题，或者说是用一种创新的方法处理一个问题。这就是所谓的马盖先[①]情节。

英格索兰（Ingersoll-Rand）是一家生产用于抛光汽车车身的工业

① MacGyver，又名《百战天龙马盖先》，美国著名动作类电视剧集。1985~1992年在ABC播出了七季，在当时引起强烈反响，美国许多报纸评论剧中主人公比邦德007更有办法，比《夺宝奇兵》中的印第安纳·琼斯更敢作敢为。——编者注

研磨机的大企业。在历史上，英格索兰推出新产品的速度很慢。一个员工曾因为公司产品的平均研发周期要4年而沮丧地说："我们公司推出一个新产品的时间比我们国家打第二次世界大战的时间还长。"

英格索兰决定对开发周期过长的问题作点改进。于是，公司成立了一个以在一年内——就是往常的1/4时间，开发出新的研磨机为目标的计划团队。很多人认为这种方法的成功进程会非常缓慢，但是研磨机团队做了很多正确的事，包括用故事来强调这家企业的新态度和文化。例如，其中一个故事是关于用塑料还是金属来做新研磨机外壳的重大决定。塑料对于客人来说更舒服，但是它能像金属那样有良好的支撑力吗？

英格索兰解决这个问题的传统方法是进行一个长时间的、细心的研发，以研究这两种物质的伸展性和凝缩性。但是这次是在很短的时间内，一小部分团队成员制定了一个不太正式的测试程序。在一次下班后的客户探访活动中，团队成员把每种物质的样品绑在租来的汽车的后保险杆上，然后拖着它们围着停车场开，直到后来警察来了，要求他们把这些样品取下来。测试结果是新的塑料混合物和传统的金属具有同样好的支撑度。新决策就这样出台了。

在研磨机团队的历史上，这个故事被叫做"拖拉测试"（Drag Test）。拖拉测试加强了这个团队的新文化创意情节。"拖拉测试"暗示："我们仍然需要正确的数据来作决定，我们要做的只是快点。"

著名的冒险家欧内斯特 · 沙克尔顿（Ernest Shackleton）在探险的时候（明显地这是典型的挑战情节），经常面对许多矛盾，队员之间的团结就是至关重要的任务之一。一次背叛就可以使所有的人丧命，

沙克尔顿想出了一个充满创意的解决办法来处理队员牢骚和抱怨。当队员们被分成不同的组来做杂务的时候，他把那些抱怨的人分到自己的组里。通过他个人的魅力，他把负面影响降到最低。创造力情节要求我们做些不一样的事，总能有奇思妙想，总能想出新的方法。

回顾这三种主要的故事情节不是要帮我们创造故事。除非你在写小说或者广告文案，否则它们帮不上什么忙。我们的目的是希望帮你找到发现有潜力的故事的途径：当贾里德的文章放在我们的桌上时，我们渴望马上从里面找到至关重要的元素。马盖先成功战胜了巨大的障碍——这属于挑战情节。挑战情节让人渴望挑战并为之奋斗。当那种感觉和你的目标相一致时，请马上付诸行动，不要纸上谈兵。

如果换你来领导那个研磨机研发团队，而且你正在尝试变革公司的企业文化，那么你就需要寻找创造力情节了。当你发现你的员工拖着样品围着停车场转的时候，你就已经找到了一些东西。

你要知道自己要找的是什么。你不需要弄出一大堆东西，不需要夸张或者编得像心灵鸡汤那样的故事（拖拉测试不是情节剧式的），你只需要在生活给予你礼物的时候大胆认可就够了。

世界银行的故事

1996年，斯蒂芬·丹宁（Stephen Denning）在世界银行工作，世界银行主要贷款给发展中国家用以进行基础设施建设，比如学校、道

路和水处理设施。当时，丹宁主要负责世界银行在非洲的工作——世界银行负责的第三大领域，而且看来就快成为该组织的第一大领域了。

然后他的两个主要顾问之一退休了，另一个也离开了。之后不久，他就从非洲的岗位上退下来，而且被安排去"研究信息问题"。丹宁说："现在这是一家掌管资金流动而不是信息流动的银行。我被安排这个新工作就等于是被派到西伯利亚的公司去。"

这个工作不只是乏味的，而且令人气馁。世界银行非常清楚怎样为发展中国家提供援助，但是信息是分散的。世界银行在许多国家都有项目在推进——并同时有一个中央官僚制度，很自然很多国家的专业知识具有地域局限性。从某种意义来讲，每个计划都是自成一体的。赞比亚的一个水处理权威或许可以推断出处理本地政治协商的好办法，但是他却不会有机会和孟加拉的一个公路建设权威分享。经理们也不知道其他人的存在，除非他们是同一个朋友圈子里的或者以前的同事。

接受了这个新工作后的一个月，丹宁和一个刚从赞比亚回来的同事一起吃午饭。这个同事正在制订一个改善医疗的计划，重点针对的是母亲和儿童。他在赞比亚工作的时候，在离赞比亚首都360英里的小镇卡马纳遇到了一个医疗工作者，这个医疗工作者正在与社区内的疟疾作顽强斗争，而且正在寻找怎样战胜该疾病的信息。这个工作者找到一个连接到互联网的方法，并且在位于亚特兰大的疾病防治中心的网站上找到了他需要的答案（记住那是在1996年，当时互联网还未普及，尤其在非洲）。

丹宁说他当时并没有太关心这个故事，这只是足智多谋的同事的

一个逸事而已。后来，他逐渐领悟到这个赞比亚的故事就是知识管理力量的完美例子。负责重要工程的人需要信息，他去寻找，找到了，结果得以开展更有效的行动。这就是知识管理的态度——除了这个医疗工作者不应该被迫进行反复搜索，并最终在疾病防治中心的网站上得到正确的信息，他本可以在世界银行了解到一切。

丹宁开始在和同事们的对话中加入这个故事，强调为什么世界银行应该让知识管理成为优先考虑的事。几个星期之后，他有了一个在上级管理委员会上讲话的机会。他在议程中只有10~20分钟。当时，他必须介绍一个新的组织战略并且赢得认同。这真是一个苛刻的要求。

首先，丹宁提出了一个问题：世界银行所经历的知识共享的困难和糟糕的信息系统。然后，与大部分人将会做的相反——比如改变知识管理状况的形式和引用关于21世纪知识管理重要性的权威，丹宁做了些不一样的事，他讲了赞比亚的故事。

大家紧接着观看了他的演示，两个主管争相跑到他面前，开始用他应该解决实施这个方案的问题“轰炸”他。丹宁想：“这是一个奇怪的谈话，10分钟之前，这些人甚至不愿意给我时间，现在我做得还不够贯彻他们的想法。这太可怕了！他们偷了我的构想！”然后他又有了一个快乐的想法：“多么奇妙啊！他们偷了我的构想，它变成了他们的！”

数年之后，丹宁离开了世界银行，从此致力于传授他人怎么讲一个好故事。2001年，他写了一本具有深刻见解的书叫做《跳板》(*Springboard*)。丹宁给“跳板故事”下的定义是让人们看到问题可能

会怎么改变，“跳板故事”告诉人们可能发生的事。

一个“跳板故事”的主要优势是他们与怀疑展开斗争，而且激发认同感。丹宁说最开始的时候讲故事的概念违反了他的直觉。他总是相信直接的价值，而且他担心故事太模棱两可，太肤浅，太像奇闻趣事了。他想：“我们为什么不能直接说出信息呢？为什么当我们用直接的指示会容易得多的时候，却要以又麻烦又困难的间接方法来试探听众的想法呢？为什么不能直截了当呢？”

问题是如果我们直截了当地试探听众的话，他们可能会还击。你提供信息的方法是提示他们该怎么反应。如果你提出一个论点，你就是在含蓄地要求他们评价你的论点——就是判断、讨论和批判它，然后（至少在他们的脑子里）和你争辩。但是，丹宁坚持认为有了故事，你就会吸引听众——你用创意吸引他们加入，请他们和你一起参与。

丹宁提到了“脑袋里的小声音”，一种会讨论说话者观点的声音。“传统的沟通观点是忽视‘脑袋里的小声音’，希望它保持安静而且让信息能够通过”，丹宁说。但是他有不同的建议：“不要忽视这种声音……相反和它协同工作，让它有事可做。用询问这种声音得出第二个故事的方法来讲故事。”

除了产生认同感外，“跳板故事”还鼓励人们行动。故事使人们集中于潜在的解决办法，用可见的成果和障碍讲故事会使听众转移到解决问题的方法。很明显，我们做出的解决问题的“量”取决于故事。我们不会看到《泰坦尼克号》就开始想改善发现冰山的系统，但是我们会对主角的情感变化产生共鸣，而且当他们勇于面对问题时为他们欢呼：“我在你背后照顾你！”“现在责怪他！”“不要打开那道门！”

但是我们给故事主人公解决问题超越了“跳板故事”。“跳板故事”帮我们自己解决问题。“跳板故事”是一个大众自己定制的运动——每个听众以故事为跳板来达到不同的目的。

丹宁讲完了赞比亚的故事之后，其中一个与会的主管把知识管理的概念传达给了世界银行的总经理，争辩说它是该组织的未来。丹宁被邀请给世界银行的最高层领导——包括那个总经理，讲述他的观念。那年底，总经理宣布知识管理是世界银行优先考虑的事。

会议故事书

在这一章的开头，我们曾讲述了一个研究员加里·克莱因说的护士故事。克莱因的故事涵盖了所有我们讲过的领域。

一个会议的组织者有一次要求克莱因的公司总结会议讨论的内容与结论。组织者想要一份更加有用的会议摘要——一份比会议记录更紧凑、比主持人的演示文稿更清楚易懂的摘要。

克莱因的公司派了一个人去管理会议的5个并行的小组。监管人员参加了各个座谈小组，每次有人讲故事的时候就把它们记下来。在会议的最后，监管人员比较了笔记并且发现，就像克莱因所说的，会议中出现了一系列有趣的、悲惨的和刺激的故事。他们把这些故事组织好了送到会议组织者手里。

那个组织者欣喜若狂。她发现这些故事比乏味而充满术语的会议摘要更生动，更有用，她甚至请求她的公司把这些笔记编辑成书。同

时，出于礼貌，她把摘要笔记发给了所有的与会者。

与会者却怒不可遏。他们因为自己的故事被从整体结构中抽了出来而感到受了侮辱——他们不希望人们只记得他们讲了一堆故事和逸事，而认为自己花了大量时间把经验总结成一系列的建议。其实，这些送到会议组织者手中的摘要充满了有趣的智慧，比如“保持交流渠道畅通”和“当问题出现的时候，不要等太久”。

克莱因说：“我们希望向他们解释的是，这些口号跟故事相比毫无意义，比如那个展示他们怎么在一家工厂被关闭的艰难事件里保持交流渠道能够畅通的例子。”但由于与会者的态度强硬，这个计划只得被搁置。

这个故事是本书中我们最喜欢的一个案例，因为它非常生动。我们不是想要把与会者描绘成讨厌概念的坏人，设身处地地为他们想想。你创作了一个了不起的演示，总结了这么多年的工作成果，而你的目标是帮助人们解决你这么多年来研究的复杂问题。你树立了宏伟的知识性建筑物，然后克莱因的工作人员靠近你的建筑，从墙上拿走了几块砖头，而且以它们冒充你的工作成果。多让人郁闷啊！

当然，问题是你不可能把建筑物变成90分钟的演示。你能做的最好是为大厦添一些砖瓦（表达某种观点）。但是你不能从大厦的顶层拿走砖头，这些正是你用诸如“保持交流渠道畅通”这类建议在做的事情。

假设你是诺德斯特龙公司的一个经理，正在一个同级管理者的会议上讲话。你演示的最后一张幻灯片可能写着：“诺德斯特龙的守则是：在零售业中，杰出的客户服务是竞争优势的主要来源。”当正在

讨论你的第四张幻灯片的时候，作为幽默的过渡，你可以提起帮在梅西百货买的礼物包装的诺德斯特龙员工。克莱因公司这些的爱开玩笑的人，要保留你的包装故事，但是掉下你的妙语，他们是绝对正确的。

在“简约”和“意外”这两章中，我们说好的信息要从常识变成非常识。相对而言，在“保持交流渠道畅通”和“当问题出现的时候，不要等太久”这些建议中只有常识（克莱因评论这些守则大概是为那些面对使人气馁的问题的时候宁可关闭交流渠道和闲坐着的人设计的）。

“知识的诅咒”再一次蛊惑了与会者。当他们分享他们的知识，即“保持交流渠道畅通”的时候，他们在脑子里听到了一首充满了热情和激情的歌曲。他们记起了得到这些经验的教训——奋斗、政治斗争、过失、痛苦。他们轻轻合着拍子，却忘记了听众不能总是与他们保持一致的感受。

故事几乎可以单手打败“知识的诅咒”。事实上，它们天然包含了大部分的SUCCESs结构。故事几乎总是正确的，它们中的大部分都有令人感动的、意想不到的元素。有效地使用故事时最困难的部分是确定这个故事是简单的——就是它们反映你的中心信息。讲一个伟大的故事是不够的，故事必须反映你的思想，你无法想象一个将军在战争之前排兵布阵时讲一个有联系情节的故事。

故事有模拟和鼓舞的双重力量。大部分时间里，我们并不需要用创意来激发这些力量——我们只需要准备好发现生活中每天产生的好东西。

后 记

有时尽管我们尽了很大的努力也无法阻止有些东西粘在我们的脑子里。1946年，利奥·迪罗谢（Leo Durocher）担任道奇队的主教练。他的俱乐部当时是美国国家联赛的领头羊，与此同时球队的夙敌——纽约巨人队却不断衰落，在积分榜上垫底。

在道奇队和巨人队的一场比赛期间，迪罗谢在一群体育记者面前嘲笑了巨人队。其中的一个记者回击了迪罗谢："你为什么不能改变一下，做一个更和善的人呢？"迪罗谢指着巨人队的休息室回答道："好人！看看那里。据你所知还有比巨人队经理梅尔·奥特（Mel Ott）更好的人吗？或者比巨人队其他人更好的？为什么？他们是全世界最好的人！但他们在哪儿？他们在第七的位置！"

拉尔夫·凯斯（Ralph Keyes）曾经在书里错误地引用过一句迪罗谢的话："好人总是第七名。"一年后这句话已经被彻底改头换面。《棒球文摘》引用的迪罗谢的话是这么说的，"好人在第二回合中得了最后一名。"很快，当他的俏皮话经人们口耳相传的时候，变得更加简单和普遍，直到它作为一个嘲讽性评论为人所知："好人最后总是输

给蠢人。”不再涉及巨人队，不再涉及第七——事实上，完全不再和棒球有关。好人总是输给蠢人。

这个几经市场加工的引用让迪罗谢苦恼万分，他后来一直否认说过这句话（当然，他是对的），但是最终他放弃了。好人总是输给蠢人成了他自传的标题。

其中一个最著名的引用一直被认为来自著名侦探小说《福尔摩斯探案全集》。夏洛克 · 福尔摩斯（*Sherlock Holmes*）从没有说过：“太简单了，我亲爱的华生”。这看起来很难令人相信——这个引用完全符合我们对他的印象。事实上，你让任何一个人说出一句福尔摩斯的话，这句就会是其中之一。他最著名的话竟然是他从未说过的一句话。

为什么会有这样一个根本不存在的引用印在人们的脑子里？其实要想象一件肯定已经发生过的事并不是很难。福尔摩斯经常说，“我亲爱的华生”，然后他又经常说，“太简单了。”对于一个乐于引用福尔摩斯话的人来说，有可能会把两者联系起来，这是一个很自然的错误，就像一个可被接受的生物突变一样，这个新整合的引用是如此好的一个改良产品，以至于它无法控制地传播开来。不管怎样，这几个词体现出了真正的福尔摩斯——这个出色的侦探，从不会因为太忙而不愿屈尊去给予他忠实的朋友帮助。

在第一章“简约”里，我们提到了1992年克林顿竞选时卡维尔的一句名言：“应该抓经济，蠢货。”我们提到的这句格言其实是卡维尔写在黑板上的三句话中的其中一句。这时再要问另外两句是什么似乎就成了一个微不足道的问题。

另外两句分别是“改变对抗”以及“不要忘记医疗服务”。这些话并不深入人心。那么卡维尔是否应该对“应该抓经济，蠢货”作为一个观念所取得的成功感到满意呢？一方面，他的话引起的反响如此强烈以至于它成为竞选计划中一个很有力的工具；另一方面，他却只使他三句中的其中一句得到传播。

我们把这些作为例子，因为在使观点有黏性时，观众有投票权。观众有可能会改变你说话的原意，就像迪罗谢遭遇的一样；观众也有可能改变你的观点，正如夏洛克·福尔摩斯例子中的一样；或者观众会保留你观点中的一部分而丢弃另外一部分，就像卡维尔。

所有人都看似有很多“骄傲的观点”。我们希望我们的观点能长期地，并以我们设计好的形式存在。迪罗谢的回答，说明即使观众重新塑造了他的观点，他试图否认、否认、再否认，最终也只能接受了。

我们需要在任何情况下都要问自己的问题是：观众是否记住了我们所传达信息的核心思想？在第一章中，我们讨论了关注核心问题的重要性——也就是关注我们需要传达的最真实的内容。如果世界接受了我们的观点并修改了它们；或者接受了一些，放弃了另一些，我们所需要做的就是确定那些变异的版本是否还是核心的。如果它们是的话——比如“应该抓经济，蠢货”——我们就应该谦逊地迎合观众的判断。最后，要想测试我们是不是成功的构想制造者，不是看人们是否愿意模仿我们说过的最准确的话，而是我们是否达到了我们的目标。

定位的力量

卡维尔、迪罗谢和阿瑟 · 柯南 · 道尔（Arthur Conan Doyle）都是观点的制造者，他们从零起点开始制造创意。但是，不要忘记定位黏性创意与制造它们相比是同样有效的。

回想一下诺德斯特龙的例子。诺德斯特龙的销售代表非常乐意把客户从梅西百货购买的礼物包装起来，你不可能凭空创造出这种故事。当你经历一个像这样的真实故事的时候，你一定会对潜在的观念有所警觉，但这并不像听起来那么简单。

给构想定位的障碍在于我们更愿意讨论那些逸闻趣事，而不是进行抽象的想象。如果诺德斯特龙的一位经理人被一个抽象的概念刺激，比如“这个季度把客户的满意度提高10个百分点”这个抽象的概念刺激到了管理的理念：我们如何才能从这儿到那儿？但是关于在冬天帮客户更换防滑链，帮客户暖车业务的推销员，他们又激起了另一种思考方式。这种思考方式有可能和其他各种每日出现的个人信息归为一类——很有趣但却并不重要的，而且是琐碎的。从某种意义上来说，在我们脑中有一堵墙把大画面与小画面——例如故事分隔开了。突出重点要求我们推倒心中的那堵墙。

那我们怎么做才能做到呢？想想我们买礼物给心爱的人的方法吧。如果我们知道圣诞节或亲人的生日已经临近了，就会有一个烦人的过程在头脑中展开，提醒我们“爸爸是一个机械狂人，所以要多注意那些酷酷的机器”。这仅仅是一种意识，但是如果我们在12

月8日偶然发现一个旋转激光陀螺，很有可能会立刻想到这就是送给爸爸的合适的礼物。

创意世界里的类比正在维持我们想要沟通的核心信息，使之根深蒂固。正如我们能戴上“父亲送的眼镜”，使我们能从他的角度来看商品一样，我们还能戴上“核心创意的眼镜”，这允许我们从核心创意的角度筛选不断闪现的创意。如果你是诺德斯特龙的一个经理，正为如何提高客户服务质量的问题困扰，这种筛选可以帮助你把暖车这个部分看成是一种完善的象征，而不仅仅是一则有趣的逸闻。

在引言中，我们谈到通常的观念认为你需要天生的创造力才能去“烹制”一个伟大的构想，可事实上未必如此。除此之外，我们还必须认识到创造和周期是不必要的。想一想这本书里提到的被**发现**的，而不是被**创造**的观念：诺迪斯、贾里德、土星光环的神秘性、帕姆·拉芬、吸烟的反权威者。一个护士不管心脏监护器，用自己的听诊器反而救了宝宝一命。如果你是一个出色的观察员，你总会有机会成为一个观念制造者。为什么？因为这个世界总是会产生更伟大的观念而不是一个单独的个体，甚至最有创造力的个体。

在斯坦福大学，奇普每年开设的《创意黏性》课程的第二部分中，学生们都要参与到一个练习中，它类似于一种证明，看看什么样的信

息具有黏性，什么样的则没有。他会给学生们提供关于美国犯罪模式的官方数据资料，他们中的一半人被要求做一个一分钟的有说服力的演讲来使他们的同学相信，非暴力犯罪在美国是一个很严重的问题，另外一半则被要求站在认为此问题并不是很严重的立场上。

斯坦福大学的学生正如你期望的那样非常聪明，他们思维敏捷，沟通能力强，课堂上每个人的演讲都很出色。

学生们被分成几个小组，每一组做一个一分钟的演讲，其他组则认真聆听。在每个演讲完之后，听众要对演讲者作出评价：这次演讲多令人印象深刻？多有说服力？

最终，最流利的演讲者获得的评价最高。那些镇静、表达流畅、有魅力的学生被评为全班最优。毫无疑问，优秀的演讲者在演讲比赛中就能得高分。

但惊喜接着就来了。练习眼看就要结束时，奇普通常都会带同学们玩几分钟的美国喜剧片《巨蟒》(*Monty Python*) 片断剪辑的游戏，以此来转移他们的注意力。之后他会让学生们在毫无思想准备的情况下拿出一张纸，写下每一个演讲者说的话以及他们所能记得的每一个观点。

于是，学生们就会非常惊讶地发现，他们记住的内容居然如此之少。别忘了这时离演讲者演讲结束只有10分钟而已。他们没有写下太多的信息——他们最多只是听到了8个1分钟的演讲而已。能记住每一个演讲者的一两个观点的学生已经是很幸运了。很多人对于某些演讲的内容只能交白卷，他们甚至想不起其中的任何一个观点。

在平均1分钟的演讲中，大部分的学生用了2.5个统计数据。10

个中只有1个讲述了一个故事，而其他都是提供了统计数据。另一方面，对于数据的记忆就是一个形象的反映：当学生们被要求回忆讲述者的内容时，63%的人记得那个故事，只有5%的人记得个别的数据。

此外，在“演讲才能”和“使观点有黏性”的能力之间没有任何相关性。那些有魅力的演讲者并没有比其他人在使观点具有黏性上表现出任何优势。外国学生居然和母语是英语的学生有同等水平的能力——他们经常因为英语并不流利而被排在有演讲技巧的名单之末。有创意黏性的演讲明星是那些以故事的形式来进行陈述，那些演讲时富有感情，以及着重强调1个观点而不是10个的学生。一个敲钟者，即在参加这个联系前已经读过这本书的学生，毫无疑问会使其他的学生有压力。一个把英语作为第二语言的学生却轻松胜过一个斯坦福大学的毕业生。

为什么这些聪明且有出色演讲才能的学生无法使他们的观点具有黏性呢？这本书已经暗示了导致这个问题的一些诱因。这其中最重要的是，他总是倾向于掩藏事件的导语，即最重要的信息，从而在信息的海洋中迷失了方向，因为知道太多或涉及了太多的信息的最坏的结果就是我们妄图分享所有这些东西。高校教师会告诉你当学生写研究论文的时候，他们感觉必须包含所有发掘到的事实，好像价值在于收集数据的量而不是它的目的和清晰度。为了聚焦在核心观点上而挑选信息的能力并不是与生俱来的。

第二个诱因是关注介绍形式而不是信息本身的倾向。公众演讲者很自然地会想去表现得沉着冷静、富有魅力、观点明确。当然，感召力有助于使设计好的观点更有黏性，但是世界上所有的感召力也不能挽救一

个冗长、没有重点的讲话，一部分斯坦福的学生已经领悟到了这一点。

更多诱因

这本书提到的另外两个关键诱因是斯坦福的学生不需要与之抗争的。第一个是决策的麻痹——由于过多的选择或者情况的不明确造成的焦虑和不理性。想一想有些学生同时错过了一个精彩的讲座和一场好看的电影就是因为他们无法决定哪个更好，或者对于Palm Pilot的领导者杰夫·霍金斯来说，是让他的团队把重点放在一小部分问题而不是很多问题上的难度有多大。

想要战胜这种决策的麻痹，交流者需要付出艰苦的努力来找出核心问题。律师们必须在他们的结案陈词里着重陈述1~2个论点而不是10个。老师的一堂课上也许包含了50个知识点要传授给学生，但是为了更有效，老师必须把大部分的精力用在怎样使他的两三个观点具有黏性。经理们必须学会这句名言——“名字、名字，还是名字”或者“低费用航线”——这有助于员工在复杂的环境中也能作出选择。

正如你已经了解的，黏性观点的主要敌人是“知识的诅咒”。斯坦福的学生不用面对这个问题，因为犯罪数据对他们来说是崭新的——他们更像试图避免在新闻故事中埋没导语的记者，而不是已经忘记了本不应该记住的东西的科学家。

“知识的诅咒”也是一个值得关注的对手，因为在某种意义上它是不可避免的。传递信息有两个步骤：回答阶段和转递阶段。在回答阶

段，你运用你的专业知识理解你想要分享的观点。10年的博士学习使你有能力给出答案，公司经理却有可能需要深思熟虑数月来得到答案。

这里有一个记录：在回答阶段对你有利的因素在转递给他人阶段可能会转化成阻碍你的因素。为了寻求答案，你需要专业知识，但是你不能从知识缺口中把专业知识分离出来。你知道的事情别人也许不知道，而你却恰恰忘了这一点。因此当你准备和他人分享答案的时候，就可能陷入把听众当成是自己的困境。

你会强调许多统计数据，这些数据是理解答案的关键——正如斯坦福的学生们一样，你会发现没有人之后还会记得你说了些什么。你会与他们分享妙语——超过预期的事实会在几个月的学习和分析中暴露出来——像那些对自己的一线员工强调“股东价值最大化”的行政总裁一样，没有人会管你的连珠妙语和每天的工作有多大关系。

我们用于训练人们如何获得答案的时间和训练他们如何传递信息的时间极度不协调。我们甚至没有上过一节交流课居然也轻轻松松地从医学院或者一个MBA课程毕业，学校教授花了12节课在他们的专业领域却没有一节是关于如何传授自己观点的，可很多工程师却对如何传递信息给他人的训练项目冷嘲热讽。

公司经理们可能会相信一旦通过幻灯片来突出地演示他们的结论，他们就已经成功地传达了自己的观点，他们所做的就是分享数据。如果他们是优秀的演讲者，他们甚至有可能已经在员工和同事中间起到了强调的作用，他们是有“决定性的”或者“管理性的”或者“有目的性的。”但是就像斯坦福的学生，当他们意识到自己所说的完全

没有影响力的时候会大吃一惊。

交流框架：使你的观点具有黏性

为了让一个观念具有黏性，使其有效且持久，就要让观众做到以下几点：

1. 集中注意力
2. 理解并记住
3. 同意并相信
4. 在意
5. 行动

这本书本应该围绕这5个步骤展开，但把它们放到总结部分是有原因的。“知识的诅咒”会轻而易举地使这个框架无效。当一个专家问“人们会理解我的观点吗？”他认为答案会是肯定的，因为他本人真的明白了。当他问“人们会关心这个吗？”他认为答案还是肯定的，因为他确实是关心的。参加国际钢琴二重奏比赛的人会说：“我们是为了保护、维持、提高钢琴二重奏音乐而生的。”他们也会惊讶于这个唤起他们热情的言论却没有在别人身上产生同样的效果。

关于SUCCESs清单是以上框架的代替品，它的优点在于更切实际且对知识缺口的影响更少。事实上，如果你回想一下曾经阅读过的章节，你会注意到框架配合得更好：

1、集中注意力	意外
2. 理解并记住	具体
3. 同意并相信	可信
4. 在意	情感
5. 行动	故事

因此，相比我们猜测人们是否理解了我们的观点，还不如问：“这足够具体了吗？”与其推测人们是否关心，我们更应该问：“它是情绪化的吗？它是否已经避开了马斯洛需求理论的最底层？它是强迫人们戴上分析的帽子还是让他们感受移情作用？”（顺便提一句，“简约”并不在上面的清单里，因为它主要是关于回答阶段的——研磨你的核心观点使其尽可能的紧凑。但是简单的信息能帮助人们贯通始终，尤其是帮助人们更好地理解和实行。）

SUCCESs清单是一个处理交流问题的理想工具。让我们看看一些交流问题的共同症状以及我们如何应对。

让人们注意某条信息时遇到的问题

症状：“没有人听我说话”或者“他们看起来很厌烦——他们自始至终都在听这个材料。”

解决方法：通过破坏他们的推测机器使其惊讶，告诉他们一些与众不同的事情。（比如下星期四不上课，诺德斯特龙的员工精

心包装客户在梅西购买的礼物！）

症状：“从一半开始我就不能吸引他们的注意了”或者“到了最后，他们的注意力已经动摇了”。

解决方法：创造好奇心的缺口——告诉人们对他们来说意识到自己知识中缺失的部分已经足够了。（牢记鲁恩·阿利奇对大学橄榄球比赛的介绍，设置比赛所处的背景环境。）或者创造一个有悬念的事件或谜，并在交流的过程中慢慢地揭开答案。（就像一个教授每次上课总是用一个神秘的故事开始，例如关于土星光环的故事。）

让人们理解并记住时遇到的问题

症状：“他们在听我给他们解释的时候总在点头，但他们却从不付诸行动。”

解决方法：使信息简单化并使用具体化的语言。使用人们已经知道的东西作为一种表述方式来使你的目的更明确，就像用一个已经生成的类比（就像迪士尼的“演员”的比喻），或者使用具体的、真实存在的例子。不要说什么“知识管理”，要讲述一个关于在赞比亚工作的医疗工作者从互联网上获得疟疾信息的故事。

症状：“我们经历过这样的聚会，看起来每个人都在对彼此讲述过去的事情”，或者“每个人的知识水平都是如此不同以至于很难教会他们”。

解决方法：创建一个高度具体的平台，让人们可以有地方应

用他们的知识（假设你要为笔记本电脑的销售设计一个大胆的方案，而企业家已经提出了比较成熟的构想）。应该让人们抓住特殊的案例而不是概念。

让人们相信你或同意你时遇到的问题

症状：“他们并不买账。”

解决方法：寻找有关你的信息的生动细节——比如73岁还在跳舞的老者或者一家环保的纺织工厂，事实上它会把从工厂中排出的污水都净化一下。少使用权威，多使用非权威。

症状：“他们曲解了我所说的每一句话。”或者“我把所有的时间都用在和他们争辩这个问题上了”。

解决方法：通过使用一个“跳板故事”把他们怀疑的神经放松下来，把它转换成创造的模式。用生动有趣的例子来代替枯燥的统计数据和事实。使用通过西纳特拉测试的逸闻。

让人们在意时遇到的问题

症状：“他们是如此的无动于衷”或者“似乎没有人对这个问题感到兴奋”。

解决方法：记住“特蕾莎修女效应”——人们更多地关注个人而不是抽象的观念。接近他们自己的个人感受，好像“不要把得克萨斯搞得一团糟”的广告，号召不乱扔垃圾是得克萨斯人要做的事。

症状："能让人们兴奋起来的事情就是不要再做了。"

解决方法：远离马斯洛需求理论的最底层，尝试应用于自我兴趣中的更深刻的类型。

让人们行动时遇到的问题

症状："所有人都点头了，之后就完全没有反应了。"

解决方法：用一个挑战常理的故事来启发他们，或者用一个"跳板故事"来使他们参与进来（比如世界银行的例子）。你必须确定你的信息足够简单和具体而有用——把它变成一句谚语（"名字、名字，还是名字"）。

约翰 · F · 肯尼迪 VS. 弗洛伊德 · 李

"我认为美国必须用它的全部精力来实现这个目标，不出10年，我们就能登陆月球并安全返回地球。"这是约翰 · F · 肯尼迪在1961年的讲话。这是关于一个鼓舞人心的行动的鼓舞人心的言论，这是一个简单的观点却激励了一个国家10年的努力，这是一个最终的、历史性的、无法忘记的成功。

但却有一个问题：你不是肯尼迪。

我们同样也不是。我们的魅力和能力跟他相比还差得很远。相比去月球旅行而言，我们更关心是否在早晨离家的时候带上了钱包。

因此，如果只有成为肯尼迪才能让构想具有黏性，这本书将失去它本来的意义。

黏性创意有它们的共性，我们在本书中用对比的方式对它们进行了讨论。我们研究了荒谬的创意：偷肾的贼和他们装满冰块的浴盆。我们还研究了聪明的创意：溃疡是由细菌引起的。我们研究了由无聊而变得有趣的创意：安全飞行公告。我们同样研究了由有趣而变得无聊的创意：口服再水化溶液可以挽救数千个孩子的生命。我们看过了与报纸、会计学、核战争、福音主义、安全带、灰尘、舞蹈、垃圾、足球、艾滋病、航行以及汉堡包相关的创意。

我们所看到的所有的这些创意——无论是深刻的还是平凡的，严肃的抑或愚蠢的——都有共同的特点。我们希望你已经了解了这些共性，并可以运用到自己的创意中去。观众会在你讲述了一个故事而不是统计数据的时候哈哈大笑，与此同时你的创意也有了黏性。

SUCCESs清单有可能成为一个实际作用深远的工具。它是一个清单而不是一个方程式，这并不意外。它不难，不像火箭科学一样。尽管它既不是天然的也不是本能，但它还是要求人们勤奋并通晓一切。

这本书介绍的都是普通人面对的普通问题，他们因为运用了这些原则而做出了惊人的事（即使他们本人没有意识到自己运用了这些原则)。这些人是如此普通以至于你见到他们的时候都不会想起他们的名字，他们的名字并没有黏性，但他们的故事却长久存在。

他们中有阿特·西尔弗曼，是他让整个国家的人停止吃那些不健康的电影院爆米花。他把相当于一天的量的肥胖食品放在一包爆米花旁边，然后说道："这就是这种零食里所含的不饱和脂肪酸的量。"一

个有着普通工作的普通人却做了一件不普通的事。

他们中还有诺拉·埃夫龙的新闻老师。可怜的盖伊，我们甚至没有提到他的名字。他告诉他的学生，“导言应该是‘下个星期四不上课’”在这个简单的句子里，他颠覆了他的学生对新闻的印象。他激励埃夫龙——无疑还有很多其他人成为记者。一个有着普通工作的普通人却做了一件不普通的事。

那么鲍勃·奥克维嘉呢？你不可能还记得他的名字。他是赛百味的老板，他每天给一个肥胖的人提供三明治，并由此诞生了一个惊人的故事。正因为奥克维嘉，贾里德的减肥运动才获得了巨大的成功。一个有着普通工作的普通人却做了一件不普通的事。

还有弗洛伊德·李，伊拉克神马餐厅的领导。他把自己定位为精神的慰藉者，而不仅是食物的提供者。他提供和别人一样的东西，但是士兵们聚集在他的帐篷里，他的糕点师傅甚至把它的甜点说成是“性感的”。一个有着普通工作的普通人却做了一件不普通的事。

还有简·埃利奥特。在20多年后，她对种族偏见的课堂模拟仍然深深扎根在学生的心里。说她创造出了一个像疫苗一样的能够防止偏见的构想似乎不太合适。一个有着普通工作的普通人却做了一件不普通的事。

所有这些人创造出了与众不同的概念使自己与众不同，他们既没有什么权力，也不是什么名人，更没有个人公司或广告经费，他们有的就只有创意。

在创意世界里最伟大的事就是——我们中的任何人，只要有正确的见识和正确的信息，就可以使创意具有黏性。

为什么我们把不该遗忘的事遗忘？

为什么我们把不该当

这是因为

有的事能粘住你

有的事却淡如水

希思兄弟写了一本具有

——《华盛顿邮报》

很少有商业书既能做到内容丰富又对读者具有很强的诱惑力，但这本书做到了。

——《快公司》

是什么让一个创意具有黏性？更重要的是，作为本书读者的你该如何让自己的观点具有黏性？这本书的作者天才地把畅销书作者马尔科姆·格拉德威尔在《引爆点》中的观点和史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》中的实践结合起来。

——《商业周刊》





上架建议：经济读物



ISBN 978-7-5086-1865-4

9 787508 618654 >

www.publish.citic.com

定价：29.00元